DOCUMENT RESUME

ED 391 129 CG 026 776

TITLE	Work and Family: The Crucial Balance = Travail et la Famille: Un Equilibre Delicat.
INSTITUTION	Ontario Ministry of Community and Social Services, Toronto.; Ontario Women's Directorate, Toronto.
REPORT NO	ISBN-0-7729-8304-6; ISBN-07729-7597-3
PUB DATE	Mar 91
NOTE	135p.
AVAILABLE FROM	Ontario Women's Directorate, 2 Carlton Street, 12th Floor, Toronto, Ontario M5B 2M9, Canada, (English: ISBN-0-7729-8304-6, free; French: ISBN-07729-7597-3, free).
PUB TYPE	Guides - Non-Classroom Use (055) -- Multilingual/Bilingual Materials (171)
LANGUAGE	English; French
EDRS PRICE	MF01/PC06 Plus Postage.
DESCRIPTORS	Change Strategies; Employed Parents; Employed Women; *Employer Employee Relationship; Employers; Employment Practices; *Family Work Relationship; *Flexible Working Hours; Foreign Countries; *Organizational Change; Quality of Working Life; *Work Environment
IDENTIFIERS	Canada

ABSTRACT

The dynamics of the Canadian workforce have changed. Demographic, social and employment trends, coupled with the changing face of the Canadian family, will increasingly challenge business and industry in the '90s. This practical resource guide for employers explores the changing relationship between family and paid work, and how that new relationship affects organizations and employers. It examines various flexible working arrangements employers may wish to consider, as well as a range of benefits, programs and services which can help employees balance work and family priorities. A number of pragmatic issues affecting the implementation of any family- based option are also reviewed. It shows how leading companies have developed strategies to benefit from these changes. Chapters are: (1) The New Dynamics of the Workplace; (2) The Changing Face of the Family; (3) Planning for Change; (4) Flexible Working Arrangements; and (5) Benefits and Services. Additional information includes: Where to find help; employer/employee benefits; a checklist for employers; and work and family fact sheet. Contains a 31-item bibliography and 53 endnotes. (JBJ)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

WORK AND FAMILY

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
☐ This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.
• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

ED 391 129

"PERMISSION TO REPRODUCE THIS MATERIAL HAS BEEN GRANTED BY
MARY-HELEN SPENCE
TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)."

THE CRUCIAL BALANCE

CG026776

BEST COPY AVAILABLE

Work and Family

The Crucial Balance

Cette publication est aussi disponible en français.
2nd printing, March 1991

EXTRAS

57
BIBLIOGRAPHY
FINDING HELP
Who? What?
EMPLOYER/EMPLOYEE BENEFITS
A CHECKLIST FOR EMPLOYERS
Gaining a Human Resource Edge
WORK AND FAMILY FACTSHEET

FEATURES

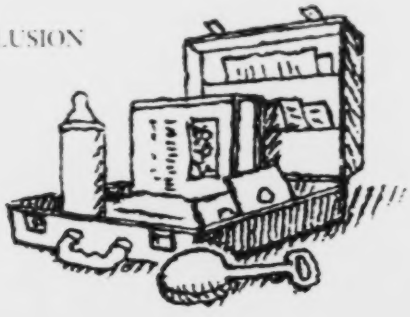
WORKPLACE

The New Dynamics of the Workplace

5
ADAPTING TO A NEW WORKFORCE
The Challenge of Demographics
Shrinking Labour Force
Who are the New Workers?

10
IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONS
Work–Family Interdependence
The High Cost of Employee Turnover
A Service-Driven Economy

12
CONCLUSION



FAMILY

The Changing Face of the Family

13
ADJUSTING TO NEW FAMILY REALITIES
Diversity of Family Units
Bridging Work and Family Priorities
Redefining Roles and Responsibilities
Who are the Dependents?
More Elderly Requiring Care
Emerging Care Pressures
Making Care Decisions

18
IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONS
Impact on Productivity and Performance
Impact of Providing care for the Elderly
Pressures on the Bottom Line

19
CONCLUSION

PLANNING

Planning For Change

21
SELECTING THE BEST ALTERNATIVES

22
WHAT DRIVES ORGANIZATIONAL CHANGE?

23
CREATING A SUPPORTIVE ENVIRONMENT

24
MANAGERS AS AGENTS OF CHANGE

25
COMMUNICATING WITH EMPLOYEES

26
A STRATEGY FOR IMPLEMENTATION
Planning, Research and Analysis
Developing and Implementing an Action Plan
Monitoring and Evaluation

29
CONCLUSION

IDEAS

Flexible Work Arrangements

31
GETTING THE JOB DONE

32
FULL-TIME ALTERNATIVE WORK ARRANGEMENTS
Flexible Hours
Flexible Place

37
REDUCED HOURS OF WORK ARRANGEMENTS
Voluntary Protected Part-time work
Job Sharing

MORE IDEAS

Benefits and Services

41
INVESTING IN PEOPLE

42
LEAVE POLICIES
Vacation, Sick and Personal Leave
Maternity, Paternity, Adoption
Extended Leaves

44
RELOCATION POLICIES

45
FLEXIBLE BENEFITS PLANS

46
EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAMS

47
ELDER CARE SUPPORT SERVICES

48
CHILD CARE SUPPORT SERVICES
Child Care Information and Referral Services
Direct Support for Community Facilities
Subsidies for Child Care Services
Employer-Sponsored Child Care Centres

Introduction

If the focus of the 1980s was on technology, the focus of the 1990s will be on people.

Over the past decade, technology has transformed the workplace, making Canadian business competitive in the age of information. During the next decade, people will transform the workplace, putting a human face on the technological revolution.

No business, organization, labour union or government will be untouched by the social and demographic changes under way.

- The workforce is aging and its expectations are changing
- More women are entering and staying longer in the paid labour force
- Family structures are in transition
- Large numbers of well-qualified baby boomers are competing for a limited number of top jobs
- The baby bust signals potential labour shortages.

These and many other changes are not simply numerical shifts affecting Canadian companies at the margin. They are fundamental social changes that will touch on every aspect of our country's economy and society. They will trigger a re-examination of institutions and organizations, and their approach toward their employees.

The Government of Ontario is committed to the balancing of paid work and family responsibilities, and recognizes the importance of this issue to unions, businesses and community organizations. The development of new partnerships in Ontario's workplaces will help to create policies and programs that better reflect the realities of family life. *Work and Family: The Crucial Balance* was designed to support these new partnerships, policies and programs.

The Crucial Balance explores the changing relationship between family and paid work, and how that new relationship affects organizations and employers.

This publication examines various flexible working arrangements employers may wish to consider, as well as a range of benefits, programs and services which can help employees balance work and family priorities. A number of pragmatic issues affecting the implementation of any family-based option are also reviewed.

The challenge for business is to plan, anticipate and prepare for the new dynamics of the workplace. For in the end, those companies that put issues like child care and elder care at the forefront of human resource policies, and those companies which help to strengthen the relationship between family and work, will be leaders in their industry.

That commitment will give them an edge in attracting, retaining and motivating the best people for their jobs. Those people will give the companies they work for an edge in an intensely competitive marketplace.

In the workplace of the '90s, companies will be hard pressed to find any employee who does not share at least some responsibility for the care of one or more dependents.

Adjusting to the new realities of the workforce is not an altruistic approach to management. It is a practical means of achieving bottom-line results. It makes good business sense.

The New Dynamics of the Workplace

Adapting to a New Workforce

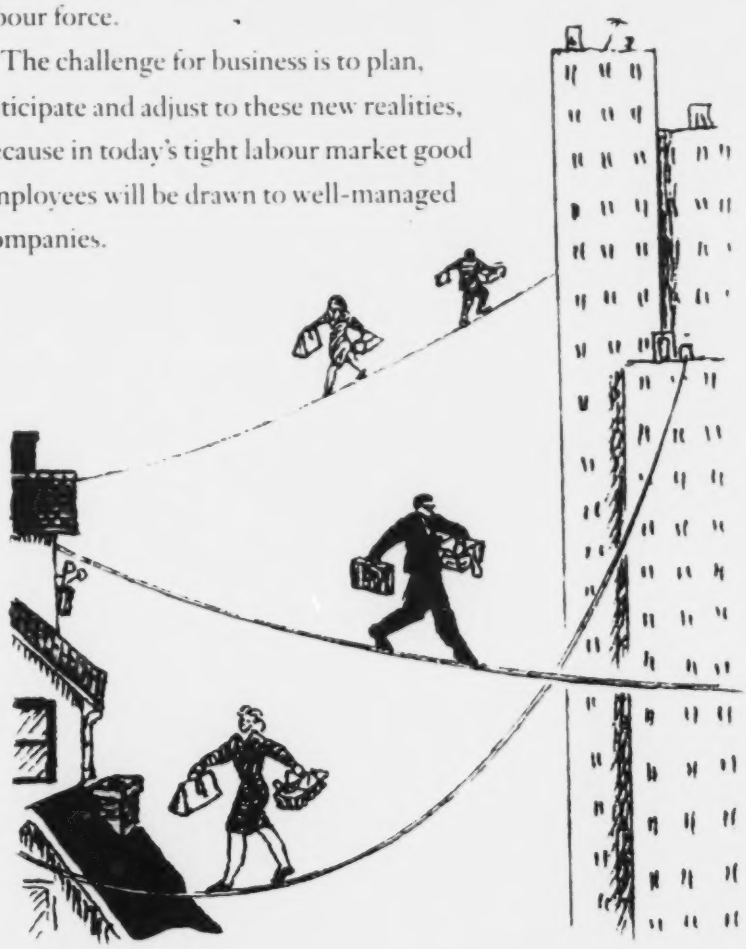
"In this global economy, the key competitive variable is now the quality of the workforce – its skills, knowledge, creativity and motivation. A company which ignores employees' needs to balance their work and family lives may be making a costly mistake."

Julie White
Manager
Public Affairs
Levi Strauss & Co. (Canada) Inc

The changing composition of Canada's population is mirrored in Ontario's labour force, and consequently in the workplace.

A declining birth rate, decreasing fertility rates and a steady increase in the number of senior citizens all point to the reality of a shrinking labour force.

The challenge for business is to plan, anticipate and adjust to these new realities, because in today's tight labour market good employees will be drawn to well-managed companies.



Changing Demographics

Among the demographic trends challenging Ontario industry are:

- **A steady decline in the nation's birth rate.** In the 1950s, there were 28 births for every 1,000 Canadians. By 1985, this had dropped to 15 births per 1,000.[1]
- **Decreasing fertility rates.** In 1960 Canadian women had an average of 3.9 children. In 1986, this was down to 1.7.[2]
- **A steady increase in the number of senior citizens.** Seniors (aged 65 years and older) made up 10 per cent of Canada's population in 1986. By 2011 they will represent 16 per cent of the population, and by the year 2036, some 25 per cent of Canadians will be 65 or older.[3]

Shrinking Labour Force

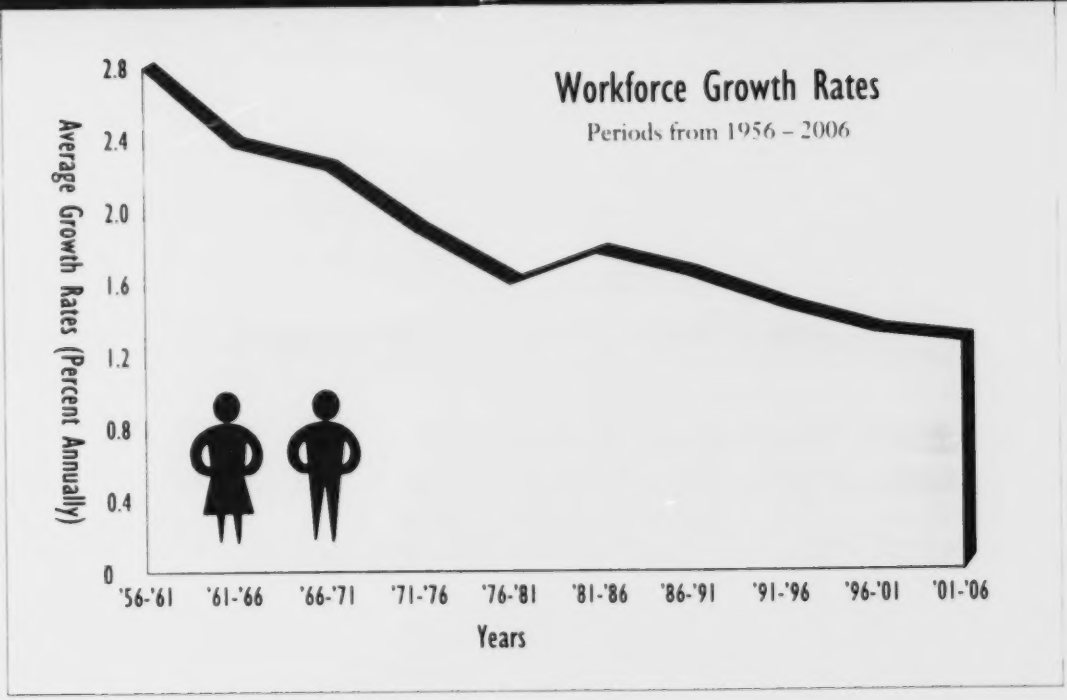
As Canada's population growth rate continues to decline, so, too, will the number of new entrants into the labour force.

In the late 1970s, Ontario's labour force grew at an average rate of 2.6 per cent per year. Labour force growth has averaged 2 per cent annually during the 1980s, and is projected to drop to 1.4 per cent a year through the 1990s.[4]

In the face of skill and labour shortages in key areas of the economy, employers will find themselves competing for employees to fill their jobs.

The Challenge of Demographics

A the pool of workers from men will



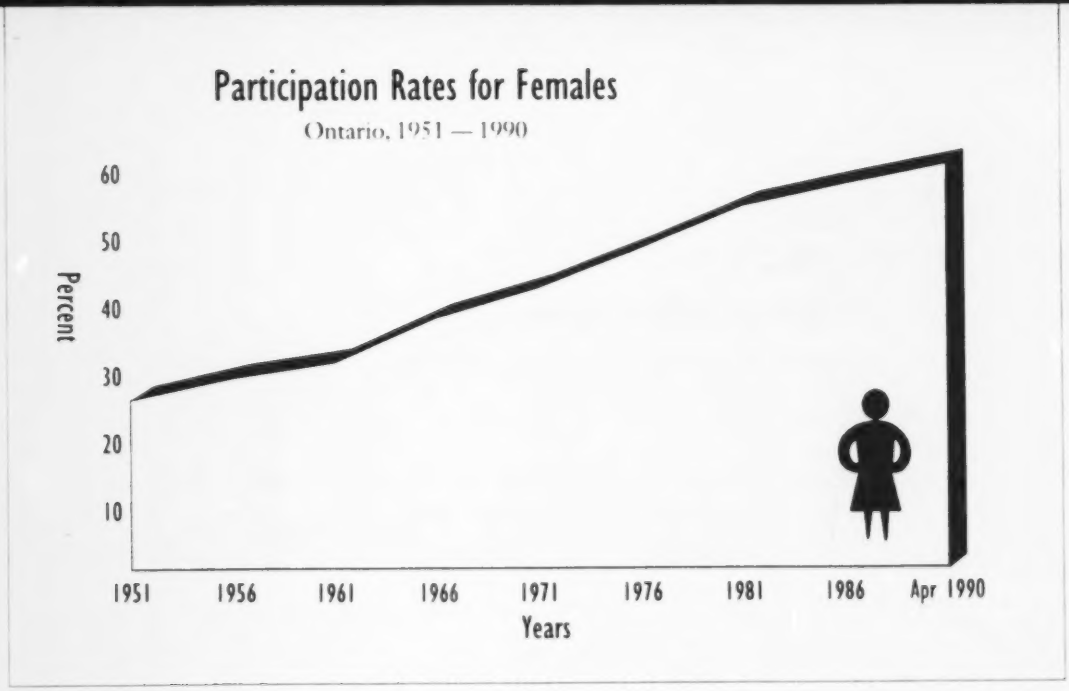
Not only will organizations be drawing from a smaller pool of workers, but those workers will have more and different obligations apart from their work. Those obligations may well affect the way employees priorize their work and family lives.

The New Workers

The labour force of the 1990s and beyond will be dominated by employees who share at least some responsibility for the care of family dependents. There will be:

- An increase in the number of dual-earner families
- More heads of single-parent families
- More women of all ages and at all stages of their lives
- A greater proportion of women with children, particularly mothers of young children
- More men with direct responsibility for family care
- Growing numbers of workers caring for elderly parents or relatives
- An increase in the number of workers caring for people with disabilities.

...fill the gap. Management strategies for all workers will have to adapt to the change.



The New Workforce

More dual-earner families

- More mothers and fathers will be combining the responsibilities of child raising with the requirements of their jobs.
- In 1961, only 20 per cent of all two-parent families reported both parents working in the paid labour force. By 1986, more than half (53 per cent) of all two-parent families were dual earner.[5]
- For many households, having both partners in the paid labour force is an economic imperative. The number of two-parent families below the poverty line would increase by an estimated 78 per cent if only one person in the household had paid work.[6]

More heads of single-parent families

- Between 1977 and 1984, 163,000 more single parents joined the workforce.[7] By 1986, labour-force participation for single parents had reached 61.2 per cent.[8] While the vast majority of Canadian single-parent families were mother-led (82.2 per cent), the proportion of father-led single-parent families is growing.[9]

More women of all ages and at all stages of their lives

- The enormous influx of women into the paid labour force is perhaps the most striking trend in Canada's demographic profile. Among western democracies Canada ranks behind only Scandinavia in dependence on women in the labour force.[10]
- In 1951, only 23.5 per cent of Canadian women worked for pay outside the home. By 1987, this was up to 56.2 per cent. The Conference Board of Canada estimates that by 1993, the number of women in the paid labour force could reach 63.1 per cent.[11]
- Approximately half of the paid workforce will be women. Not only are more women entering the workforce, but they are also staying longer than ever before. Women now spend between 34 and 37 years on average in the paid labour force – a term comparable to men.[12]

More women with children, particularly mothers of young children

- Labour force participation for women with children under 16 has risen steadily over the past number of years (from 41.6 per cent in 1975 to 56.8 per cent in 1983.[13]) For women with young children, however, the increase has been dramatic.

In 1976, fewer than 32 per cent of mothers with children under three years of age were in the paid workforce. By 1986, one out of every two mothers with children under three were in the labour force, with 66 per cent of them working full time.[14]

More men with direct responsibility for family care

■ While historically women have been the primary family caregivers, recent surveys and articles show that responsibility for the care of children and elderly relatives is now being shared increasingly by men. Many men are pursuing more balanced lifestyles and exploring work settings and arrangements that enable them to participate fully and directly in family care.

■ At Du Pont U.S., for example, a 1985 study of 6,600 employees showed that 18 per cent of male workers were interested in the option of part-time work to accommodate their child care responsibilities. In a similar study conducted only three years later, a full 33 per cent of men expressed an interest in the part-time option for family reasons.[15]

More workers caring for elderly parents or relatives

■ With the aging of the baby-boom generation, the fastest-growing group in Ontario's labour force over the next 12 years will be workers 45 to 54 years of age. Their share of the labour force will rise from 15.9 per cent in 1988 to 21.8 per cent in the year 2001.[16] Not only will this be the fastest-growing segment of the workforce, but also it will be the group sharing much of the responsibility for the care of older family members.

■ Right now, two out of five people 30 years of age and older provide some kind of care for elderly relatives.[17] As the parents of baby boomers continue to age, more of their adult children will be combining a job with elder care.

More workers caring for people with disabilities

■ The number of people combining a job with caregiving for a relative or friend with a disability will also increase. A national study on health and disability showed that out of a population of 2.5 million people (aged 15 and over) with disabilities, only 842,000 were physically independent. Some 400,000 were partially dependent, and 1.1 million were dependent on others. Close to 1 million people had a disability that prevented them from working.[18]

Implications for Organizations

These and other trends in the labour force are having a measurable impact on many institutions and organizations, and on their approach toward their employees. Human resource policies designed for the workforce of the past are being replaced with innovative strategies to meet the needs of the workforce of today and tomorrow.

Work-Family Interdependence

Organizations which recognize that work life and family life are interdependent, and which have policies in place to promote that interdependence, are gaining a comparative advantage. They will have an edge in attracting the most talented people to their ranks and in keeping those people satisfied, motivated and productive on the job.

"Life does not stop at the plant gate or the office door. Working people are citizens, community members and, most immediately, family members."

CAW Policy Statement on the Family
Canadian Business Review
Autumn 1989

Conversely, companies which overlook their employees' need to combine a family with a career will have difficulty recruiting or retaining skilled workers.

In today's tight labour market, the fact is: good employees will be drawn to companies whose policies best match their needs. And they will be drawn away from companies if better benefits or working arrangements are offered elsewhere.

In a major survey of 1,600 organizations and more than 11,000 public and private sector employees conducted by The Conference Board of Canada to examine work-family dynamics, over 10 per cent of the respondents said they had left a position or job in the past because of work and family conflicts. More than 14 per cent said they were considering leaving their current employers for the same reasons.[7]

Several other workplace studies show that job candidates at all levels are looking for employers who recognize, and are willing to accommodate, their family responsibilities.

For example, a recent Ontario study by Mark Frankel and Associates of 109 employees and their families examined what Dr. Frankel calls "work-family fit," or the degree to which people consider their work and family lives to be well co-ordinated and harmonious. This study found that employees with high work-family fit are much more satisfied with their jobs and with their family lives, and are absent less frequently from work than co-workers with lower work-family fit situations.[8]

The Conference Board's examination of work-family dynamics show similar results. Sixty-six per cent of the employees surveyed reported some difficulty balancing their on-the-job and off-the-job lives, and 20 per cent found it "very difficult" or "difficult."[9]

Those who found juggling their various responsibilities "very difficult" missed an average of 4.5 full days from work during the six-month period prior to the survey, compared with those reporting no difficulty who missed only 2.5 days of work on average.[10]

These findings have implications for organizations looking to reduce absenteeism and to raise job satisfaction and retention rates among their workers.

The High Cost of Employee Turnover

In the face of labour shortages, there will be increasing pressure on companies to create the kind of open, supportive environment that will

"In the industrial era, when the strategic resource was capital, the goal of the corporation could only have been profits. In the information era, however, the strategic resource is information, knowledge and creativity. There is only one way a corporation can gain access to these valuable commodities – that is through the people in whom these resources reside."

P. Aburdene and J. Naisbitt
Re-inventing the Corporation

attract employees likely to remain with the organization long enough to provide a return on the substantial investment made in them. Most companies would agree that the costs of recruiting and training new employees can be very high.

The Corning Glass Company, for example, estimates that the cost of replacing each worker the company loses is some $40,000.[3]

For the New Jersey pharmaceutical firm, Merck and Company, the cost of losing a worker and retraining a successor is one-and-one-half times that person's annual salary. Merck began to collect this information to determine the benefits to the organization of its work and family programs. They discovered that their flexible time option increased productivity by up to 20 per cent in some departments, and that the company's child care centre had decreased absenteeism and helped reduce the average maternity leave from seven months to five.

Furthermore, the program managed to achieve a low annual turnover rate of six per cent, compared to the American average of more than 14 per cent. "You save the costs of retraining, you avoid the low productivity of a new worker, and all the secondary effects on managers, peers and subordinates," says a company spokesperson. "Those costs really mount up, let me tell you."

A Service-Driven Economy

The need for a human resource focus on family related issues has become even more pressing with the emergence of service industries.

Since World War II, growth in employment in Ontario's service related industries has been steady and persistent, while growth in goods production employment has declined.[4]

In the manufacturing sector, fewer than half the jobs lost in Ontario during the last recession have been recovered. In the service sector, however, not only have jobs lost during the recession been regained, but also tens of thousands of new jobs have been created.[5]

As this trend continues, service industries will account for most of the new jobs created during the 1990s, while job growth in the manufacturing sector will decline.

This emphasis on a service-driven economy has clear implications for employers. Whether it is banking or insurance, health care or hospitality, real estate or retail sales – service industries deal in the currency of relationships and customer service.

In the manufacturing sector, stretched and overtired employees can mean lower production levels and fewer products to sell. In the service sector most industries are customer-driven. Inferior service delivered by anxious employees can drive away prospective business or alienate a company's existing customer base.

Conclusion

In the workplace of the 1990s and beyond, corporate strategies which focus on human resources will be central to competitive success.

With shortages of skilled labour expected in key areas of the economy, employers will have to recognize the new values of the new workforce and embody those values in their corporate culture.

Organizations will be drawing from a smaller pool of workers, the vast majority of whom will share at least some responsibility for family care. Consequently, they need to demonstrate that their environment welcomes, supports and rewards employees and accommodates both their work and family priorities.

That means developing human resource policies and programs which acknowledge the reality of their workers' needs, and which address work and family conflicts as they emerge.

Because many of the attitudes and values of the workforce are being driven by changing roles and responsibilities of family members, it is appropriate to examine the changing face of the family.

Fact:

In 1961, only 20 per cent of two-parent families were dual earners. Today, both husband and wife work for pay in more than half of all Canadian families.

THE CHANGING FACE OF THE FAMILY

Adjusting to New Family Realities

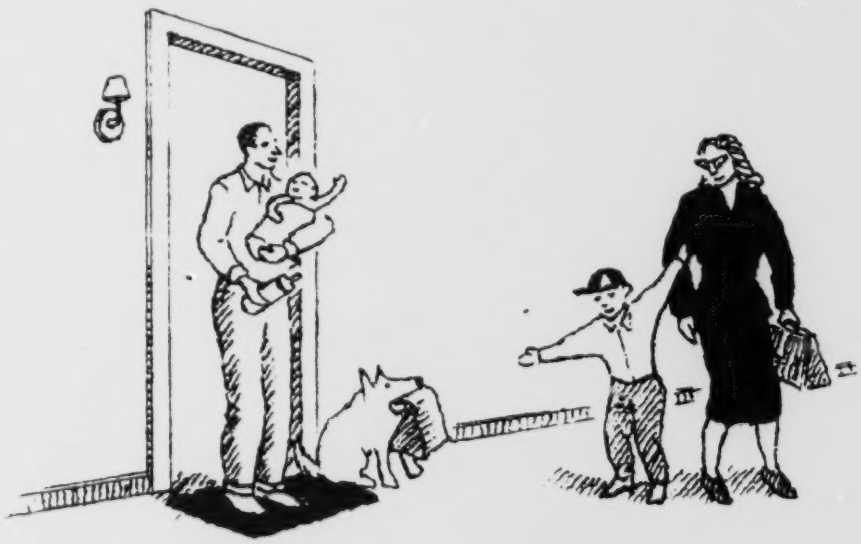
"A growing body of research links employees' concerns for the care of children or elderly relatives with productivity losses from increased absences, tardiness and stress on the job and such time-wasters as excessive use of the phone."

"Investing in Human Capital"
Business Week
September 19, 1988

Only 16 per cent of Ontario families now match the traditional nuclear family model with father as sole breadwinner and mother as homemaker.[2]

Most Canadian children grow up in households where, if two parents are present, both work in the paid labour force. This applies even in households where there are very young children. In fact, the fastest growing group entering the workforce are mothers of children under three years of age.[3]

While continuous employment of both mothers and fathers throughout adult life implies a major shift in family roles and structures, that is by no means the only change that has taken place.



Diversity of Family Units

The whole notion of family has altered to include a much broader range of family groupings and lifestyles. Today's family might have:

- two parents with children
- one parent instead of two
- two adults with children from one or two marriages
- parents in a common-law relationship
- children whose parents live in separate residences
- children who live in one home for part of the year and in another for the balance of the year
- same-gender partners living with or without children
- no children at all
- two or three generations of family members living together.

Bridging Work and Family Priorities

While the family structure may have changed, the needs and wants of its members remain the same. In most instances, however, the responsibility for satisfying those needs and wants now rests with people who face the full-time demands and obligations associated with being paid employees as well.

It used to be that providing or arranging for the care of family members was largely the purview of women. Their full-time presence in the home served as a buffer enabling employees to draw a clear line separating family from work. While on the job, employees could devote all their time and energy to their careers, secure in the knowledge that family care was in someone else's hands.

Today, responsibility for only family and home is no longer feasible for many women. Whether through economic necessity or personal preference, more women are combining a family with a career. In so doing, they are looking to strike a more humane balance between work life and personal life.

Redefining Roles and Responsibilities

Just as women's roles and attitudes have changed, so have men's. There is a growing desire on the part of many men to participate more fully in the day-to-day responsibilities of family care.

In a survey of more than 1,200 employees at a large Minnesota corporation, "more than 60 per cent of fathers under age 35 said family concerns were affecting work goals." In most cases, those men were not seeking transfers or promotions because they needed or wanted to spend more time with their families.[28]

Likewise, in a major survey commissioned by Fortune Magazine to determine how families are handling work and family stresses, some 30 per cent of the male respondents said they had refused a job, promotion or transfer because it would mean less time spent with their families.[29]

For some men, increased participation in family care is a necessary byproduct of a dual earner family. For other men, it reflects a gen-

une desire to take on a nurturing role.

For still others, it may stem from the suspicion that a male role model, such as a father, missed some of life's richest experiences. Such is the experience of Dave Sanderson, a marketing executive interviewed by Roma Maynard for her *Report on Business Magazine* article, "The New Executive Father":

For Dave Sanderson . . . the soul searching had a lot to do with the series of heart attacks that finally killed his father in 1984 after just a year of retirement. He remembers thinking, 'So you bust your ass for 35 years providing for your family, working all the overtime you can get. Your rich reward is to die while they're trying to jump start your heart, with paddles on your chest and tubes up your nose.'

[Sanderson has now started] distinguishing between urgent business and tasks that can wait . . . 'I can still smell a good business opportunity and go for the jugular,' he emphasizes. 'I'm turning the dial down, not turning the switch off' [in order to spend more time with family.][1]

Whatever the motivation may be, the fact remains: more men are becoming more involved as members of a parent team. In so doing, they are helping to change society's attitudes toward work, family and the costs of career success.

The not-entirely-mythical "organization man," who used to be admired for putting "company first" and "job before family," is no longer an object of admiration. Most people are looking for ways to do both – to have satisfying family lives as well as productive careers.

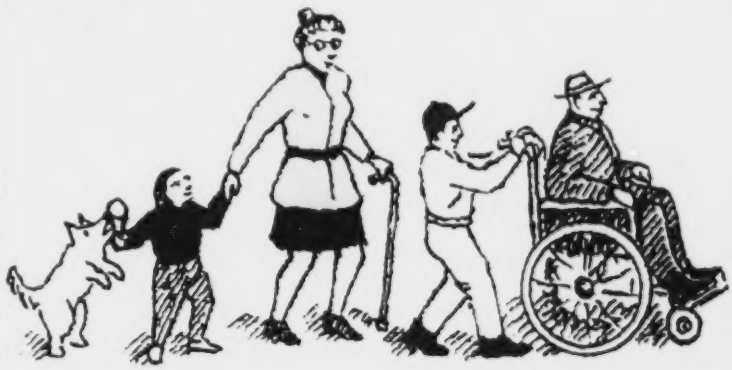
What has emerged is an approach in which the demands associated with career success are more directly related not to the hours people spend on the job, but to how well they do their work.

As the lines between work life and personal life become blurred, new trends are emerging in the family's area of primary responsibility: the care of family dependents.

Who are the Dependents?

Children, not surprisingly, comprise the majority of working-family dependents. There are currently more than two million Canadian children under the age of 13 whose parents work or study for a substantial part of the week.[2]

The reality of working families has put child care on the agenda of many people, governments and organizations. The need for good, affordable child care is no longer at issue. Countless studies have proven that working parents need greater access to child care in terms of proximity, affordability and flexible hours. Those studies also show that children benefit from outside care only when that care is of high quality.[3]



More Elderly Requiring Care

Children are not the only family members in need of support and care. In many households, families are caring for elderly parents or grandparents, or for relatives with disabilities. And in a growing number of homes, family members – sometimes referred to as the "sandwich generation" – are caring for both elderly relatives or friends and for children or teenagers.

When you examine the universe of statistics surrounding an aging population, the facts are clear and quite dramatic. In 1986, one in every 10 Canadians was 65 years of age or older. By the year 2036, one in four Canadians will be 65 or older.[4]

This increase in the number of seniors, combined with declining birth rates, will make elder care a predominant business and social issue.

Obviously, people don't automatically become frail and dependent the day they turn 65. But as the number of "older elderly" – those 85 and older who are more vulnerable to physical and social difficulties – steadily grows, more working adults will be called upon to provide some form of dependent care.

That care may involve arranging and accompanying the individual to doctors' appointments; responsibility for financial management or financial support; home repairs, gardening and housekeeping; transportation; shopping, meal preparation and feeding; laundry and bathing; as well as providing emotional support.

Emerging Care Pressures

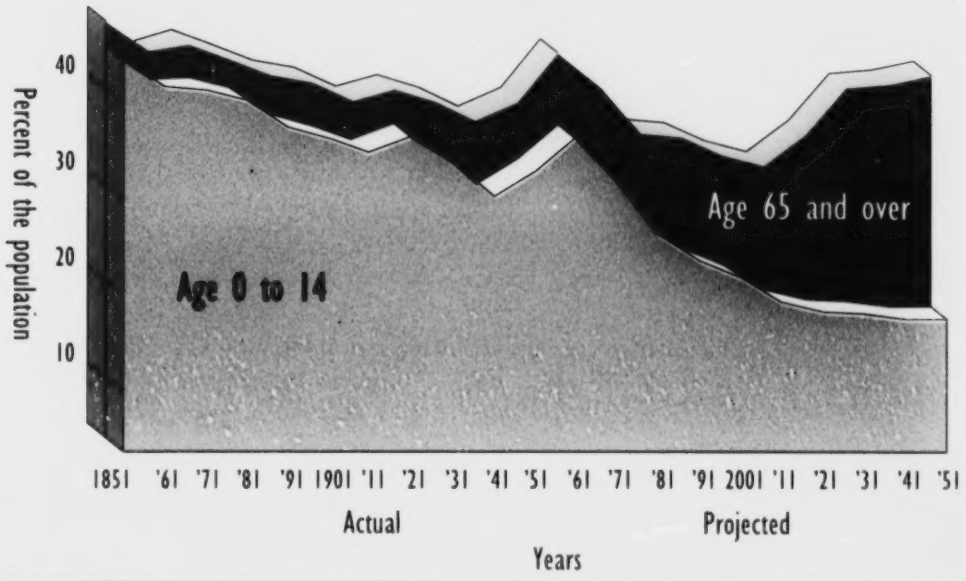
Society's move away from institutional care is adding a new dimension to this issue. As more seniors are encouraged to live as independently as possible for as long as possible, they will need greater direct support from their families and from the community.

Paradoxically, this trend is occurring at a time when the number of women entering the full-time paid labour force is escalating. The dilemma: fewer women at home to provide day-to-day care for older relatives, and fewer women in the volunteer workforce to supplement family support with community services.

Many of the same issues apply to care for people with disabilities. The majority of people with physical and mental disabilities want to lead independent lives and, where possible, to

Who are the Dependents?

The chart shows the dependency ratios, actual and projected. The dependency ratio expresses the number of people of "dependency ages" for each 100 people of "working age."



"The results (of a U.S. Fortune-Gallup Study) show that fathers are sharing not only family responsibilities but also the worry, stress and guilt associated...Fathers were almost as likely as mothers to say that the job interferes with family life. And they were even more inclined to sacrifice career opportunities that would cost them time away from their families."

Fortune Magazine
February 16, 1987

be active, productive members of the workforce. In many cases, enabling individuals with disabilities to achieve those goals requires a greater degree of support from families and from volunteers in the community.

Working adults who care for relatives with disabilities share the same anxieties and concerns as other working caregivers. All have great difficulty balancing work and family responsibilities. No matter who is being cared for, that care demands from the caregiver an enormous commitment of time, emotional and physical energy as well as financial resources.

Both dual income and single-parent families face real problems locating and paying for high quality caregiving options for their family members.

Parents whose hours of work are outside the regular business day as well as those who work evening or night shifts find it difficult, if not impossible, to get adequate care for their children.

Quality care for infants, for sick children in emergency situations, as well as substitute care for school professional activity days, March break and summer vacations can be hard to find, not to mention prohibitively expensive. Programs for school-aged children are in short supply and children on their own after school can mean extra phone calls from work and extra worry for concerned parents.

Making Care Decisions

Many factors influence an individual's caregiving decisions. They include: the family's financial situation; whether care is affordable, accessible and of high quality; the willingness of extended family members to provide care; cultural values and traditions; and attitudes toward family and work.

Some employees with higher incomes want, and can afford to purchase, private care for young children. Or they may have more job security and be in a better position to negotiate some flexibility with their employer, enabling them to balance home and job responsibilities.

In other families, cultural values and traditions play a central role in the care of family dependents. In households where priority is placed on family members caring for each other, and where relatives are willing and able to provide that care, there is often reluctance to look outside the family. In this situation, flexible hours or more generous leave provisions may be all a working parent needs to manage work and family priorities effectively.

In the vast majority of families, however, employees have few, if any, caregiving alternatives. Because paid employment is a pre-condition to economic survival, many people feel they are being forced to sacrifice their family life to the workplace. This applies particularly in communities where the cost of living is very high.

Implications For Organizations

Whatever the situation may be, combining care of family members with a job unquestionably adds stress, both at home and at work.

Almost 80 per cent of respondents to The Conference Board of Canada's extensive survey on work-family dynamics reported some degree of stress or anxiety resulting from attempts to cope with conflicting demands. More than 25 per cent said they experienced "a lot" to a "moderate degree" of stress.[4]

This survey also demonstrated a strong link between stress levels and absenteeism. Those who reported "a lot" of stress missed an average of 4.9 days of work in the six months prior to the survey, whereas those reporting no stress were absent from work only 2.5 days on average.[5]

Impact on Productivity and Performance

Few employees can fulfil all their family obligations before and after work. Inevitably, situations arise which may affect an individual's performance and productivity.

For just as an employee's personal life is affected by what goes on at work, so is an individual's job performance affected by what goes on at home.

Every day, employees are having to make choices in order to resolve work and family conflicts. They may have no alternative but to book off sick to care for a child who is ill, reschedule a work appointment to drive an elderly parent for medical treatment, miss an evening meeting to spend time with their children, or turn down a promotion because it means more travel and more time away from home.

In a 1987 Fortune Magazine survey, 41 per cent of the parents polled said that in the three months prior to the survey they had lost at least one day's work to attend to family matters such as caring for a sick child or going to a school play. Nearly 10 per cent of parents surveyed took three-to-five days off for family reasons during the same three month period.[6]

Likewise, the Conference Board's work and family survey found that almost half of the employees surveyed experienced interruptions in their work or had their workload increased because colleagues were absent from work to attend to family matters.

Respondents reported missing an average of 3.0 full days and 1.5 part days in the six months before the survey. They were also late for work and left work early close to twice each. Many who missed work gave family responsibilities as the reason for their absence.[7]

Impact of Providing Care for the Elderly

According to Statistics Canada, absenteeism for personal or family reasons has risen by 100 per cent in 10 years. Some 37 per cent of that increase is attributed to time spent caring for an elderly relative.[8]

It has been estimated that helping elderly relatives with one task, such as bathing or dressing, each day can require up to nine hours from the caregiver each week. Two daily activities can require more than 14 hours a week from the caregiver, and five or six daily tasks can involve some 27 hours of an individual's time weekly.[9]

Among working adults caring for elderly family members, there is often the added emotional stress of adjusting to the loss of independence and failing health of a previously self-reliant parent, relative or friend.

In the case of elderly family members suffering from chronic illness such as Alzheimer's disease or from the effects of a heart attack or

Pressures on the Bottom Line

The Warner-Lambert Company in the United States estimates that the cost of absenteeism and tardiness due to dependent care responsibilities (including elder care and child care) is $250,000 annually in one location alone.[40]

Along with the day-to-day productivity losses that result from time spent on the job dealing with family matters are a number of longer term strategic costs. When a talented employee cannot take on a major project, for example, or turns down a promotion because the organization is unwilling to accommodate his or her family commitments, it is a loss to both the company and the worker.

In the Conference Board of Canada's work-family study, more than 30 per cent of respondents felt that their child care or other dependent care responsibilities diminished opportunities for career advancement as they were unable to put in extra time at work or to relocate or transfer when asked. Some 17 per cent of employees who were offered promotions turned them down for family reasons and close to 25 per cent refused transfer opportunities for the same reasons.[41]

Further, while more than half of the respondents indicated a willingness to work longer hours in order to progress within their company, some 51.7 per cent said that their responsibilities at home made that difficult.[42]

Surely it is in the interests of an organization to help its employees do both: have satisfying family lives and enjoy productive careers.

stroke, an employee's emotional stress may be compounded if he or she has problems in gaining access to home care or to other community support services.

People in this situation need help both in locating care and in coping emotionally with the problem. Responsibility for helping family members with disabilities poses similar challenges.

Employees with elder care responsibilities tend to be over 45. They have often been with the company longer, have more experience and may be in a more senior position with greater responsibility. When they are absent or unproductive on the job, the cost to the organization increases.

Conclusion

Thirty years ago, most companies considered caregiving responsibility to be the exclusive domain of the family and/or community social service agencies. Some companies still do.

In the workplace of the 1990s, however, employers will be hard-pressed to find any employee who does not share at least some responsibility for the care of one or more dependents.

Supporting an employee in his or her dependent care priorities can make the difference for many individuals and buffer the effects on both employees and organizations.

Levi Strauss & Co. (Canada) Inc.

LEVI STRAUSS & CO. (CANADA) INC. believes that a national system of quality child care is key to the educated and skilled workforce necessary for the future. That's one of the reasons the company gives for making child care a priority in both its work and family strategy and its corporate contributions initiatives.

LS&Co. (Canada) Inc. manufactures jeans and jeans-related products for the Canadian market. The company, unionized under Amalgamated Clothing and Textile Workers and United Garment Workers, employs over 2,000 people in five locations in Ontario and one location in Alberta.

For several years, LS&Co. (Canada) Inc. targeted its child care initiatives to promoting the development of a non-profit child care system. "We have always believed that employees are best served when they have a variety of child care choices available to them in their own communities," says Julie White, National Manager of Public Affairs. Accordingly, the company has supported a range of initiatives such as small start-up grants, management training, and grants to advocacy organizations for public education on this issue.

However, the company is also concerned about the immediate needs of its own employees and is currently planning child care centres in two facilities where workers have difficulty finding quality child care.

These centres, to be built on-site, will be run as non-profit, charitable organizations. The planning committees are made up of employees who are parents, and company and union management, with support from both the Province of Ontario and the local Municipality. Priority placement in these 49-space centres will be given to children of employees, but remaining places will be open to the community. Once these child care centres are underway, the company plans to explore child care alternatives for employees at its smaller facilities.

LS&Co. (Canada) Inc.'s day care initiative is part of the company's commitment to helping its employees balance work and family. The company is currently working on a philosophical position to be integrated into its mission, vision and values training which all employees will undertake. "It's one thing to have programs such as flexitime and part-time in place, but quite something else to have widespread understanding, support and utilization," says Luann MacDonald, Manager of Human Resources. "We want to ensure that employees not only have access to alternative work arrangements, but that the culture of the corporation encourages flexible and adaptive responses to individual situations. And that means making it part of the corporate value system."

MacDonald admits that flexibility is more difficult in a manufacturing setting. "Our current method of production relies heavily on the traditional assembly line in which one person's production is dependent on the person doing the operation before her. However, we are in the process of exploring production alternatives which should lead to more options for flexibility."

She adds, "manufacturing operations may have some unique challenges on this issue, but that shouldn't deter them from innovating and exploring options."

PLANNING FOR CHANGE

Selecting the Best Alternatives

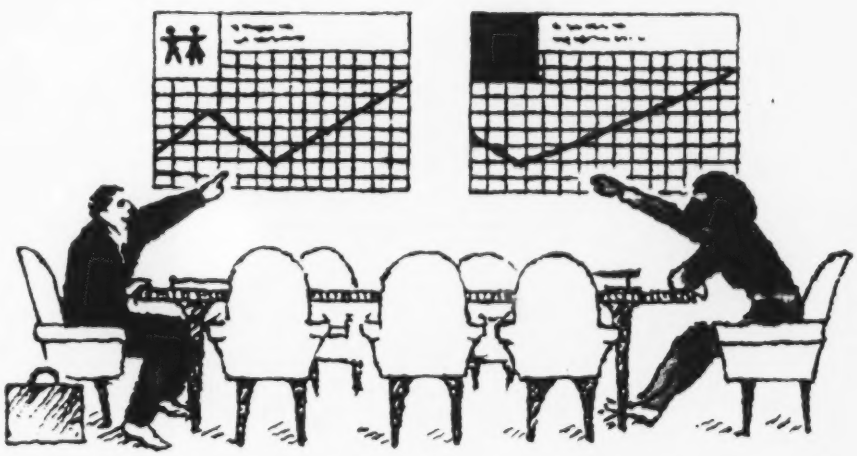
"If businesses respond creatively to the work and family issue, they can minimize the negative impact of role strain and enhance employee relations, productivity, the company's public image and the recruitment and retention of valued employees."

Fern Stimpson
Director, Employee Services
Corporate Human Resources
Manulife Financial

The first two parts of this publication offer an overview of the major social and demographic changes under way in the workforce, as well as the impact those changes are having on employers and organizations.

This section examines some of the practical issues companies should consider in selecting and implementing the family-supportive benefits and programs that will best work for them.

A variety of organizations are profiled to illustrate the practical issues and options this publication is exploring.



Many organizations have family-supportive policies and working arrangements in place to help employees strike a balance between their on-the-job and off-the-job lives. What works for one company, however, will not necessarily work for another.

A company whose workers are predominantly young will have a greater proportion of working parents and is more likely to be feeling the impact of child care responsibilities. As the organization's workforce ages, child care becomes a low priority concern, while elder care issues become more important.

Since family needs and workplace trends are constantly changing, the organization's response should be sufficiently flexible to accommodate those changes.

While it is important to have formal and clearly articulated policies in place, there should be flexibility within those guidelines so that managers and supervisors have the freedom to adapt their responses to fit individual needs.

What Drives Organizational Change?

Studies have shown that most organizational change results from the company experiencing "pain" – some kind of problem that requires a corrective solution.

An exceptional employee might request a "special" working arrangement, for example, to help deal with a short term family responsibility, such as taking care of a young child or an ill partner or parent. To resolve this particular problem, the company might review the circumstances and develop a solution for that one employee. For reasons of equity, the solution becomes a formal or informal company policy or practice.

In its publication, *Family-Supportive Policies: The Corporate Decision-Making Process*, The Conference Board in the United States has identified a number of factors as common preconditions to the implementation of family-supportive programs. At least one of the following factors influenced all of the companies they surveyed where such programs were in place:

Manulife Financial

A FIRM COMMITMENT TO THE INTEGRATION of work and family has been the impetus behind a broad range of programs implemented by Manulife Financial.

A decade ago, Manulife Financial began by introducing an employee assistance program. Some time later, it entered into an arrangement with a community child care centre, which, in exchange for a grant, agreed to give priority to the children of Manulife Financial's employees.

Since then, the company has expanded the scope of its work and family programs considerably. Now they range from career counselling and relocation assistance to an elder care referral service, a variety of employment options such as part-time work (with prorated benefits) and job sharing, and even a fitness centre.

All of these programs are available to the 1,800 employees in the company's head office in Toronto, and some aspects are available in branch locations across the country. Employee response to all of the programs has been very good; in particular, as the scope of the pro-

- Facing a demand for labour, the company decides to provide family-supportive benefits to help recruit skilled workers.
- Concerned about both foreign and domestic competition, the company hopes that easing work-family conflicts will reduce employee stress and contribute to a more productive workforce.
- Experiencing high rates of absenteeism and tardiness, a company decides to offer on-site child care to provide more stable arrangements for working parents.
- Aware of those who criticize business for its preoccupation with the bottom line, a company becomes more people oriented in its management style.
- Concerned about its image in the community, the company pursues "partnerships" with local government and with service agencies to provide needed family supportive services.[4]

Organized labour is an additional factor which may drive organizational change. Some Canadian unions have bargained for, and successfully negotiated collective agreements which include family-supportive arrangements.

The Ontario Federation of Labour, at its annual convention in November 1989, issued a document, "Families in the 1990's: Whose Vision?," specifically recognizing "family" as an issue for the labour movement. "Our vision of families," the OFL says, "is that they are based on equality and are a vital component of a caring society," and affiliates should "continue to make equality issues a negotiating priority." By implementing the program which the OFL document sets out, the OFL says it will be "assisting workers and their families to respond to the challenges they will face in the 1990s and beyond."

Creating a Supportive Environment

One of the first and most valuable contributions an employer can make toward helping employees balance their work and family responsibilities is to create an open environment – one that is supportive when employees have family conflicts or concerns.

By enabling employees to discuss work and

grams has expanded, the company has found more men are becoming involved.

Fern Stimpson, Manulife Financial's Director of Employee Services, says the programs have had far-reaching benefits. They have attracted high-quality employees to the company. By helping those employees balance the dual roles of work and family, the programs have also helped enhance productivity. They have also made it easier for Manulife Financial to retain valued employees so that the company consistently has a lower turnover rate than its competitors.

In addition, the company has found that many of these programs can be implemented without significant cost. "It does not have to be a time-consuming or expensive undertaking," says Stimpson. "In many cases, the information is there. It's simply a matter of sharing it with employees."

Stimpson points, for example, to the regular seminars presented by the company on topics ranging from parental discipline and street proofing to coping with stress and caring for elderly parents. All of the sessions are held during employees' lunch hours, and many of the speakers donate their time and expertise for free.

family conflicts, by demonstrating a willingness to adapt to family needs, and by encouraging managers and supervisors to become more aware of work and family issues, employers can take an important first step toward creating a supportive working environment.

Many employees, responding to the Conference Board's work-family survey, indicated that simply receiving more understanding from their employers, and more flexibility in their everyday working lives, would assist them in harmonizing their work and family responsibilities."

Managers as Agents of Change

Family-supportive programs are only as good as the people who apply them.

If line managers and supervisors do not "buy into" the initiative – if they are not made part of the decision making process and then adequately prepared and informed – the program is unlikely to succeed.

"My employees can use flexitime as long as they're here from 9 to 5," illustrates graphically what can happen when the purpose of a well

intended initiative is not fully explained to the individual who has to execute it.

Ensuring that line supervisors and managers understand the work and family dynamic – and are sensitive to employees' family needs – is essential to effective implementation.

Managers have been taught to treat everyone the same and may find it difficult to respond to individual needs. They must be given the latitude to negotiate flexibility that will meet both personal and business needs. The result will be arrangements that are equitable, but not necessarily identical, for everyone.

These key players – the line supervisors and managers – must also be directly involved in policy and program planning, development, implementation and evaluation.

Toronto Dominion Bank

JOHN MCCANN IS A SYSTEMS MANAGER in Systems Research and Development for Toronto Dominion Bank. His wife works full time at a job as demanding as his, so they split all child rearing and household tasks down the middle. They take turns picking up their seven-year-old son from after school child care. John says it's hectic because the child care centre closes at 6 p.m. and he must be there on time.

John is happy about the role he is playing in his son's life. "We're in the generation that chose to wait until we had our family," he says. "There's no question – I was ready to be involved with my child."

The McCanns are on tight daily schedules, so when their son gets sick, things can get quite complicated. They have a sitter they can call on in an emergency. But if he [their son] is too sick for that, the parents split their days in half with John working from 6 a.m. until 1 p.m. and his wife working from 2 p.m. to 9 p.m. They have found they can keep that schedule

Communicating with Employees

If managerial commitment is the first step towards building a supportive working environment, the next and more visible step involves communication with employees.

Developing flexible arrangements is a shared responsibility and establishing effective two-way communications can benefit an organization in several ways. For management, it is an important means of informing workers of company objectives and expectations. The organization can articulate its policies on work and family issues while establishing clear guidelines on what is offered to – and expected from – employees when conflicts emerge.

Supervisors can be counselled on how to negotiate arrangements that meet employees' needs within their requirements to get the job done. Employees can learn how to ask and take a shared responsibility to ensure work is covered.

A well developed communications network also encourages employee input which can help an organization identify problems and come up with appropriate and workable solutions.

It is best to acquire information from employees in a low key manner without raising unrealistic expectations. This can be achieved through existing corporate feedback or input mechanisms such as committees, discussion groups, performance reviews and employee surveys. Alternatively, a special task force could be struck to examine employee concerns and preferred solutions. Programs can be implemented on a trial or test case basis to measure employee response.

A unionized workplace may already have mechanisms in place to involve employees in the development and implementation of new company policies. Unions are generally supportive of work and family initiatives as long as they are carefully planned and benefit working people. In fact, as the Ontario Federation of Labour's recent policy paper indicates, employers should expect to see more work and family issues brought to the bargaining table and written into collective agreements. Clearly, the potential exists for greater co-operation between business and labour in the development of family-supportive programs and initiatives.

up for a week.

John derives enormous satisfaction from both his parenting and his working life. "I'm very reluctant to leave here at the end of the day," he says. "But as soon as I'm out the door I can't wait to get home."

Ray Bateman, Assistant General Manager, Systems Research and Development, is John's manager. He believes flexibility is a necessary management approach today. "I find that people are more productive if they aren't worrying about something at home," he says. "If a family obligation means coming in late or leaving early once in a while, we can usually accommodate these requests.

Since he joined the bank in the '50s, Ray has seen the workforce change considerably. Women not only have a serious commitment to work, but the workforce needs them. "Business has to recognize that there is a price to pay for tapping the whole labour market," he says. "Family care is more and more important. Also, we're recognizing that parenting is a dual responsibility."

TD Bank Notes

A Strategy for Implementation

The steps toward planning and implementing an organization's work and family programs are not very different from the steps a company would normally follow for any project – be it the development of a new product, marketing initiative or sales campaign. They are:

1. PLANNING, RESEARCH AND ANALYSIS
2. DEVELOPING AND IMPLEMENTING AN ACTION PLAN
3. MONITORING AND EVALUATION.

PLANNING, RESEARCH AND ANALYSIS

When planning a work and family initiative, some questions to consider are:

- How will the needs and suggestions of employees be identified?
- What community or organizational issues should be considered?
- Are there any opportunities for joint venture arrangements with neighbouring organizations so that resources and costs can be shared?
- Will equity be at issue if the program is not used by all employees, or is used by some workers more than by others?
- To what degree does the company want to be involved in the management of a service such as child care or an employee assistance program? Would contracting the services of a third-party provider be more cost-effective?
- What advantages are to be gained by the program and do they offset the costs that will be incurred?

The ideas and issues which emerge during the planning and research phase should then be considered in order of priority. Items at the top of the list will be those which employees have identified as being important to them and which employers believe they can implement with favourable results.

Once the needs are priorized, the company can decide what financial, human and/or physical resources it can devote to the project.

In the case of elder care, for example, a company might have discovered during the research phase that assistance in finding affordable, quality care is a high-priority need for employees. Depending on the resources available, the company may decide to hire a part-time elder care counsellor or a specialist in geriatric care. Alternatively, they may contract the referral services of an outside agency or a commercial computerized data base. Some organizations may decide to offer lunch-time seminars on aging and elder care.

Whatever the need may be, organizations do not have to "go it alone" when developing family-supportive programs for employees. Once they have identified specific needs, the next step is to determine what services are already available in the community. Various sources can help with this including: provincial and

municipal governments; major service providers; resource and referral agencies such as community information centres; volunteer agencies; colleges and universities; local religious, community and service groups; women's organizations; hospitals and libraries.

The Work and Family Section of the Ontario Women's Directorate's Resource Centre has helpful information and case studies.

Developing and Implementing an Action Plan

In the case of a small business, straightforward initiatives – for example, flexible hours among a group of 10 people – can usually be implemented fairly easily. When a larger number of employees is involved, however, or when the program involves a package of initiatives, a more detailed plan will be needed with additional investigation, consultation and staff input.

The action plan should identify a number of key components including:

- specific initiatives being researched or implemented
- realistic goals and objectives for each initiative
- time frames for research, planning and implementation
- staff responsibility assigned for the initiative
- how the program will be communicated to managers and employers
- what additional training, if any, is required for managers and/or employees
- guidelines on how the program will be monitored and evaluated.

Monitoring and Evaluation

Once the program is in place, it should be monitored and evaluated regularly to determine the impact on the workplace.

In small organizations, the evaluation process can be quite informal with employers or supervisors asking staff for feedback on how the project is working, any problems they are having and any changes they want to make.

In the case of larger companies, employee newsletters, questionnaires, surveys or interviews may be the most effective means of gauging worker response to new work and family initiatives.

Statistics should be gathered just before the project gets underway to measure key indicators such as absenteeism, tardiness, work time spent on personal business, staff turnover, etc. The same measurements should be taken six months later to determine what progress has been made. It is also useful to keep a record of employee comments before, during and after a project.

Organizations with wide experience in implementing family-supportive programs report that the outcome of any initiative – measured in terms of the benefits gained by both employer and employees – depends on a number of factors. Key determinants to success include:

- high-quality programs that are comprehensive and serve a number of needs (employees, the community, the organization)
- sufficient organizational support
- programs designed with employee involvement and employee preferences in mind
- programs designed to complement, not compete with, existing community resources.

YWCA and CUPE (Local 2189)

THE YWCA OF METROPOLITAN TORONTO was one of the first organizations that agreed to include in its negotiated contract with unionized employees a program to assist with child care. A clause built into the agreement between the YWCA and the Federation of Community Agency Groups (now CUPE) provides a small monthly payment for employees with children to help with child care expenses. That payment is a taxable benefit. The program has been acclaimed by the union as highly progressive and very beneficial to its members.

Almost all of the people who work for this social service agency on a permanent basis are women, and many have young children. Proposals for an on-site child care centre were considered but there were not enough children to justify the investment required. Instead the decision was made to provide employees with a cash benefit of $50 a month for their first child under the age of 12, and $20 a month for each additional child. This money is used by employees to help offset their child care costs.

The YWCA also has a flexible system of alternative work arrangements. As long as the demands of the job will allow it, the days worked each week, and even the hours, can be determined by the employee on a day-by-day basis, provided the employee's job can be satisfactorily performed, and no one else is adversely affected.

Representatives of the CUPE local representing YWCA employees say they fully support these programs, not only as union members but also as employees with family responsibilities.

The YWCA's sick leave and vacation policies also help employees balance work and family demands. All permanent employees are entitled to one-and-one-half days of sick leave a month and sick days can be used by employees either for themselves or for the care of an ill spouse or child. Full-time employees are also entitled to four weeks of vacation annually; for part-time staff, all benefits are prorated.

Finally, in the area of maternity and adoption leave, the agency allows permanent employees a six-month leave of absence, during which they continue to accumulate sick leave and seniority credits. The association continues to pay Canada Pension Plan contributions. At the end of their leave, employees are entitled to a benefit equal to seven days' salary. While there are only a few men currently working for the YWCA, they are entitled to five days' paternity leave with pay, and an additional two weeks without pay.

The YWCA's experience with family supportive programs proves that what works in the best interests of employees usually works in the best interests of the organization as well.

"Our sick leave plan, combined with a four week vacation package has enabled us to retain staff with families and also to attract candidates for employment," says Rose-Marie Fernandez, Director of Human Resources for the YWCA. "We believe these policies have made us a leader in the area of providing family-based benefits."

"All of us recognize that dependent care responsibilities are, from time to time, in conflict with job responsibilities. We expect that when such a conflict arises, the individual will make every effort to ensure that business responsibilities and schedules are met. Nevertheless, we all recognize that as in the case of personal illness, family emergencies such as sudden illness or incapacity of dependent, may interfere and – of necessity – come first. In such cases we expect our people to keep their supervisors informed of the nature and duration of the problem. We also expect our supervisors to be helpful and understanding in such situations."

Lee Boyd,
Manager, Corporate Employee Relations,
Colgate Palmolive Company[6]

Conclusion

In the end, the approach an organization takes will depend on the culture of the company, the characteristics of its workforce and the resources it has at hand.

Large corporations may be able to underwrite more ambitious work and family initiatives such as on-site child care and other large scale benefits and arrangements. But small businesses can effectively address their employees' work and family concerns as well. Programs such as flexitime and bring-your-own-lunch information seminars are inexpensive to implement and can have a positive impact on employee morale and work-family conflicts. These solutions require planning, rethinking and adjustments rather than expense.

The following sections describe a range of family-supportive options from which an organization can select. Many alternatives such as flexible working arrangements and flexible benefits plans can work for all employees, not just those with family responsibilities.

The options presented here offer a broad overview of corporate practices in place to meet some of the wide-ranging needs of the new Canadian workforce.

Additional information on implementing family-supportive programs is included in the resource section beginning on page 60 of this publication. The Conference Board in the United States has also produced several publications on this subject which are particularly valuable.

Fact:

Women today spend 17 years caring for their children and 18 years helping an elderly parent.

Manifest Communications

"OUR PEOPLE ARE TOO GOOD TO LOSE," is the reason for job flexibility at Manifest Communications Inc. in Toronto. Manifest is a small service company which employs 19 people and provides communications consulting, management and material for major corporations, as well as professional associations and public sector clients.

Flexible working arrangements have always been an accepted way of doing business at the company, according to partner Tim Hurson. Manifest's three founding partners are writers who prefer to do creative work at home or away from a formal office environment. So when employees have come to them wanting flexible working arrangements, it's a request they've understood and tried to accommodate.

"The issue isn't when or where people do the work," says Hurson. "It's getting the job done."

Today, six out of 19 employees work fewer than full-time hours so they can better manage their job and personal priorities. One employee works five afternoons a week; another works 11 hours a week, six of those in the office and five hours at home.

The company's approach is to sit down with employees and find an arrangement that meets everyone's needs. "In most cases, we've been able to come up with a solution that works for both the organization and the employee," says, Hurson.

There can be drawbacks to flexible working hours, particularly in a small office, Hurson acknowledges. "One of our employees who works three days a week is a key source of information which isn't available to us when she is away from the office. That's a problem we've had to face, but it's one we have managed to overcome."

In Manifest's view, the benefits of job flexibility far outweigh the problems. "If people feel they are locked into a rigid office schedule, they will be worrying about what's going on at home. By offering job flexibility, we get a high degree of productivity as well as a commitment to get the work done."

Because much of Manifest's work involves the use of computers, the company also helps employees purchase personal computers for home use that are compatible with the office system. Nine of 19 employees have taken advantage of this initiative which provides even more flexibility for employees to work where and when they want.

Ideas: Flexible Work Arrangements

Getting the Job Done

"The issue isn't when or where people do the work, it's getting the job done."

Tim Hurson
Manifest Communications Inc.

While flexible schedules and work arrangements have been an informal prerogative of managerial and professional workers for years, many businesses are now recognizing that job flexibility can have much wider application. Not only can flexible work arrangements benefit employees, but they also give organizations an advantage in terms of increased productivity, reduced turnover and absenteeism, and ultimately lower costs.

For many men as well as women, alternative work arrangements are the best means of bridging job and family care responsibilities. Flexibility can also help employees adapt to major changes in their lives such as new parenthood or retirement.

When a worker seeks flexibility or reduced hours of work, it does not mean that the individual is less productive on the job or less committed to the organization.

On the contrary, it often signals the desire to find an alternative work schedule that will allow full attention to the job at hand. Or it may demonstrate a desire to work out an arrangement that will allow an employee to stay with a company rather than leave because of difficulties in managing both work and family responsibilities within the confines of rigid working schedules.

If alternative work arrangements are to be a genuine work and family initiative, employees who pursue those options must be treated fairly as productive members of the labour force and accorded the protection and value they deserve.

Within the framework of flexible work arrangements, there must also be a choice. For no single option or combination of options will work for every organization or every employee.

Some arrangements can mean that families have very little time to spend together; others are unworkable for employees who have sole care responsibilities and cannot find child care at irregular hours.

Simply imposing different hours of work will benefit neither the employee nor the organization. Employees have to be able to select the arrangement they believe can best work for them.

This section describes a number of options that could be used by an organization interested in implementing alternative full-time or reduced hours of work arrangements. The section also includes the experiences and observations of organizations which have introduced alternative work arrangements to help employees balance their personal and professional lives.

Full-Time Alternative Work Arrangements

Flexible Hours

Many organizations accommodate employees who need more flexible schedules by offering formal flexible hours programs such as flexitime, or more informal arrangements such as compressed work weeks or seasonal hours.

FLEXITIME

This arrangement enables employees to choose, within certain guidelines, when they want to start and stop the workday, provided they put in the required number of hours on a daily, weekly, monthly or even yearly basis.

Most organizations have bands of "flex" time at either end of the day in addition to "core" hours of work when everyone must be present. The following is an example of a typical flexitime arrangement:

FLEX TIME:	7:00 a.m. to 9:30 a.m.
CORE TIME:	9:30 a.m. to 3:00 p.m.
FLEX TIME:	3:00 p.m. to 5:30 p.m.

This gives employees the flexibility to start work at any time between 7:00 a.m. and 9:30 a.m. and to finish at any time between 3:00 p.m. and 5:30 p.m.

WARNER-LAMBERT

"BESTIME" IS WARNER-LAMBERT'S flexible hours program enabling employees to choose their daily hours of work. Twice a year, employees negotiate with their department head for the hours they want to work, as long as those hours don't conflict with the work of the department or interfere with the jobs of other people.

Core hours are 9:30 a.m. to 3:15 p.m., but employees may start as early as 7:00 a.m. or finish as late as 6:00 p.m. Employees are expected to keep the hours they select for six months. After that they can re-negotiate if they wish.

CANADIAN AUTO WORKERS AND 3M CANADA INC.

THE CAW HAS NEGOTIATED INNOvative "weekend worker" provisions enabling employees to work permanent weekend shifts. At 3M Canada Inc., in London, Ontario, CAW members can work 12 hours each Saturday and Sunday and be paid for a full work week with full benefits, holidays and vacations. This allows the company to operate seven days a week without constant overtime. It also gives workers more time for their personal or family life without a reduction in pay. Some 10 per cent of the company's workforce in London are now "weekend workers" according to Bob Whelan, 3M's Manager of Corporate Information.[46]

Flexitime differs from staggered shifts in that employees select their own arrival and departure times either daily, or on a permanent basis.

Some organizations enable workers to accumulate extra hours as "credits" to be put toward flexible leave that can be taken when the employee needs extra time to attend to personal or family matters.

Compressed Work Week

In some companies workers can put in the required number of hours during longer working days, thereby enabling them to work a shorter week. For example, employees can work a four-day week of 10 hours a day, instead of a five-day week of eight hours a day.

The Brunswick Mining and Smelting Corporation enables workers to put in three 12 1/2 hour shifts a week. This means the company can keep production going non-stop for six days a week using staff in different jobs according to changing requirements.

Seasonal Hours

Many companies have formal or informal seasonal hours policies so workers can take extra time off either at the beginning or the end of weekends in the summer. Employees usually accumulate credits by coming to work earlier in the morning, by staying later in the evening or by reducing lunch breaks. This arrangement can give families more time to spend together, particularly during holidays and in the summer when children are not in school.

Implications for Employees and Organizations

Flexible schedules and working arrangements can be an effective way of helping workers bridge their personal and professional lives.

Flexible scheduling allows employees to manage work and family responsibilities or to

DU PONT

DU PONT CANADA INC., OF MISSISSAUGA, Ontario believes its flexible hours program meets two important objectives. It enhances the company's ability to serve customers and helps employees integrate work and family time.

Serving customers from coast to coast, through 5 1/2 time zones, is a challenge for many sales organizations. Early-start order desk employees in Ontario can be available to Maritime customers when they want them, and afternoon calls from the west are handled by those who prefer to stay late.

The program requires employees to work for a continuous period of 7 1/2 hours a day with a one-hour lunch break, with optional starting and finishing times to be selected between 7:30 a.m. and 6:30 p.m. Employees work out a schedule in consultation with their fellow employees and the supervisor.

Employees may also "bank" up to 10 hours a month to be used as paid time off for personal business which is often family related.

attend to personal matters such as medical appointments or school functions outside of work hours.

Some employers are reluctant to offer flexible work arrangements, fearing the program could be abused. However, employees who do misuse flexible hours of work probably know how to short-circuit a fixed hour policy as well.

Experience has shown that if employees have some input into when they start and finish work, they usually keep to those hours. Short term absenteeism and overtime can also be reduced if workers have the option of accumulating surplus hours. By making it easier for employees to reconcile what would otherwise be conflicting work and family demands, an organization can help to improve morale, lower staff turnover and increase productivity. Flexible scheduling is also an attractive option for organizations looking to extend hours of operation and serve customers beyond the normal business day.

For flexible scheduling to work successfully, implementation plans should include well-defined goals, established mechanisms for feedback and a clear policy on what method will be used to monitor hours worked. The honour system and time sheets are the customary methods used by most organizations. Whatever system a company uses will depend on the nature of the business, the type of flexible scheduling in place and the culture of the organization.

Flexible hours programs may not be the answer for every business or every worker. But for employees whose family schedules are not synchronized with the conventional working day, as well as for organizations wanting to recruit, retain and motivate talented people who have family or other responsibilities, flexible scheduling can often make the difference.

Flexible Place

New technologies now make it possible for employees to work at different locations, offering workers more flexibility to balance job and family responsibilities.

Computer terminals, lap top computers, facsimile machines and cellular telephones are just a few of the tools of technology that can let employees work either at home or at a branch plant or head office location close to their home.

Working at an alternative location can be either a full-time or part-time arrangement, or it can make up only a portion of the worker's

Employees from families where all adults work are still coping with roles and conditions of work designed to the specifications of Ozzie and Harriet. These conditions include rigid adherence to a 40 hour week, a concept of career path inconsistent with the life cycle of a person with serious family responsibilities, notions of equity formed in a different era, and performance evaluation systems that confuse effort with results by equating hours of work with productivity.

"Business and the Facts of Family Life"
Fran Sussner Rodgers and Charles Rodgers
Harvard Business Review
January-February 90 #1

week. Flexible place could also be implemented as a temporary measure enabling an employee to extend maternity leave, for example, or to deal with emergencies such as the illness of a child or an elderly dependent. It could even involve an employee working at home or at a branch plant closer to home on certain days that coincide with lessons or medical appointments.

Home-based work within the framework of a formal flexible place program does not include isolated, piece-rate workers. Rather, it is an option for people to do work that is both financially and personally rewarding in a way that allows them to manage better their job and family responsibilities.

Implications for Employees and Organizations

When planned carefully, a flexible place policy can benefit both workers and organizations. Employees can work during the hours most convenient to them, thereby minimizing conflicts in work and family schedules.

For employers, having a flexible place policy can give them access to a pool of workers who would not be in the labour force without the option of working at home or close to home. Enabling new parents or other caregivers to work where and when it is most convenient can also help to reduce extended leaves and employee turnover.

Employees chosen for flexible place work should be able to work independently. Goals and timetables should be set for each project so progress can be assessed at regular intervals. Supervisors should be interested in the arrangement and committed to good communication with the home-based worker.

Because long-term arrangements for work at an alternative location can be socially isolating and detrimental to career advancement, organizations considering a flexible place program should set certain clear standards and criteria.

Employees should be encouraged to participate regularly in workplace activities. They

DU PONT CANADA INC.

HOME-BASED WORK FOR SALES EMPLOYEES was introduced by Du Pont Canada Inc. several years ago. Not only has the arrangement enabled the company to meet business goals, but it has also benefited employees, particularly those with family responsibilities.

Du Pont is a major chemical and specialty products company manufacturing a wide range of products for Canadian and export markets. In two divisions – Plastics and Medical Products – most of the company's salaried sales representatives work out of their homes.

"The move to home-based work has enabled the company to cut down on the costs associated with providing space for employees who spend most of their time in the field," says Andrea Englert-Rygus, Du Pont's personnel manager. At the same time, home-based work gives employees the flexibility to meet job requirements during the hours most convenient to them.

Richard Speir, a plastic resin sales representative, feels that having an office at home has given him more flexibility both on and off-the-job. Speir lives in Guelph, Ontario and spends most of his working hours on the road calling on customers. When his job requires him to put in a day of office work, he can do that work at home and save the 80-minute round trip to Du Pont's main office in Mississauga. "That's time I can use more productively doing my paperwork," says Speir. "It also means that when I finish work I am able to interact immediately with my family."

The main drawback of having a home office is that "it's always there," according to Speir. "It isn't easy to draw the line between work life and home life." There are, however, a number of benefits, he feels. "If my wife and I have a conflict in our schedules, for example, I can arrange my day so that I can spend the morning with my daughter and put in the hours another time."

Like Speir, many sales representatives with young children have found that working from home gives them more flexibility to structure their workday around their family's schedule.

Elaine Campbell has two children, aged 3 1/2 and one year old who are cared for during the day by a full-time, live-out nanny. When she returned to work after the birth of her first child, Campbell was based at Du Pont's head office and worked regular business hours. After her second child was born, Campbell worked on a short-term project from her home which gave her the flexibility she valued as a new mother. "Just to know

should be included in staff meetings and social events, kept informed through correspondence circulation systems, invited to present their work periodically, and given a designated space or work station to use on the days they return to home office.

These simple arrangements can help improve communication between employees and management, increase awareness of the worker's place in the organization, and ensure that opportunities for advancement are not restricted.

Employees should also have the option of returning to the workplace without penalty if they or their supervisors feel that home-based work is not right for them or the organization.

Even if a company does not want to implement a formal flexible place program, arrangements can often be worked out with individual employees to accommodate special circumstances such as extended maternity or elder care leave.

that I was close to the baby and could go upstairs and see him any time made me feel much better about going back to work."

Now Campbell is a home-based sales representative in Du Pont's pharmaceutical division and is able to set her own work schedule. "I spend six to nine hours on the road each day," according to Campbell. "But normally I have one stop in at home either for lunch or in the afternoon sometime." When she has to do paperwork, Campbell plans that around her children's day. "I get an early start in the morning and can usually finish early too," she says. "I have dinner with the children, play with them and put them to bed. Then I go down to my office and do an hour or two of paperwork. This gives me a lot more family time."

All of Du Pont's home-based sales representatives have their offices at home equipped by the company with computers, furniture and additional telephone lines. The company also provides courier service and facsimile machines where necessary, and each sales person has a company car often equipped with a mobile telephone.

Du Pont's home-based employees are treated no differently than their office-based counterparts and are entitled to the same benefits, development programs and opportunities for advancement.

Du Pont is aware that home-based work can isolate employees from colleagues and activities at head office, and the company has made a deliberate effort to ensure that sales representatives are kept informed and fully involved in the organization. Home-based employees come into head office regularly for sales and staff meetings, and are always included in social events.

"In the beginning, the lack of informal communication that goes on day-to-day in an office was the program's main weakness," acknowledges Englert-Rygus. "But home-based staff often work together in teams on projects, and technology like electronic and voice mail has made it much easier for them to keep in touch."

For home-based work to be successful, employees have to be self-disciplined and able to work independently, Englert-Rygus believes. Those are characteristics Du Pont looks for in all its sales recruits. "Our sales people typically – whether they work out of their homes or out of the office – are self-disciplined and self-motivated. Those are the kind of people we hire."

Reduced Hours of Work Arrangements

When you consider that one out of every five Canadian employees works part time, and that three out of four part-time workers are women, the facts are very clear. Part-time work has become a reality of working life in Canada. For hundreds of thousands of Canadians, being able to work fewer than full-time hours can be a viable and attractive option.

Few workplace issues have generated more controversy than the impact of part-time work on the Canadian labour force. Concerns about low pay, lack of job security, benefits and pensions, and the fact that part-time workers have limited access to training or promotion have been the focus of discussion and debate.

For many women, working part time for a period of months or years can mean a loss of career direction or diminished opportunities for advancement.

Labour unions are concerned about employers converting full-time jobs to part-time ones.

Yet many individuals want, and can afford, to spend more time providing direct family care. Part-time work enables them to deal with pressing responsibilities at home for a few months, or a few years, without having to leave the workforce entirely.

Part-time employment offers clear advantages to business and industry. For many organizations, it is a way to cover peak or extended hours of business. For others, it is a means to retain valued employees during times of increased family care responsibilities. Part-time policies also give companies access to a greatly expanded pool of workers from which to recruit and retain talented employees.

But if part-time working arrangements are to be a valid response to the new needs of a new workforce, then issues such as compensation and benefits, as well as job security and opportunities for development, must be viewed in the context of full-time equivalent jobs.

Because reduced hours of work arrangements are often tailored to individual needs, many will not fit the conventional definition of part-time work. For instance, the employee who leaves one hour early each day to be home when school gets out may not work traditional part-time hours, but he or she is still a part-time worker.

Two of the more conventional options are described in the next section. They are:

- PROTECTED PART-TIME WORK; AND
- JOB SHARING.

Implicit in these options is the reality that part-time workers are valuable and committed members of the labour force whose compensation, benefits and opportunities should reflect that fact.

Voluntary Protected Part-Time Work or Reduced Time

This option, in which employees work fewer than full-time hours, can be either a permanent program or a temporary arrangement lasting for a period of weeks, months or years.

Salaries, benefits and job protection are all prorated to those of full-time workers in equivalent jobs.

Implications for Employees and Organizations

Reduced time arrangements can benefit both employees and employers.

Part-time work meets the needs and preferences of many workers, particularly those with family care responsibilities.

For companies, part-time policies offer access to a pool of workers such as new parents and other caregivers, or workers nearing retirement who cannot, or do not wish to, work full time and who might not otherwise be in the labour force.

Those employees are often highly productive on the job because they spend less time than their full-time counterparts co-ordinating family care during working hours.

Offering part-time employment is also a way to maintain a connection with valued employees during times of increased family care responsibilities. It helps employers ensure that those workers return to their company rather than going to a competitor if and when they are ready to return to full-time work.

MINISTRY OF CONSUMER AND COMMERCIAL RELATIONS

TWENTY-SIX MEN AND WOMEN IN THE Companies Branch of Ontario's Ministry of Consumer and Commercial Relations in Toronto are starting out for work these days at a time when most workers are heading home.

The Ministry's "Companies Night-Shift Project" achieved two of the government's primary objectives for the workplace: it provided an alternative work arrangement to accommodate employees' need to balance work, family and personal lifestyles, and it was an employment equity initiative.

Some of the night-shift employees are single parents, others are taking courses during the day and working at night. Most see this as a step towards a solid government career. In each case, working part time at night gives them an opportunity to meet personal and family needs while at the same time getting all of the prorated benefits of other civil servants.

The motivating force behind this initiative was the need to computerize 1.5 million documents. Instead of adding more full-time day staff, it was decided that an extra shift would be added. "We really wanted committed public servants," says Art Daniels of the ministry's Registration Division. "That was our number one thought going into the project. This meant the employees shouldn't be temporary workers, but rather hired as regular part time."

But Daniels didn't stop with the Companies Branch. His office of the Registrar General, also part of the Registration Division, is slated to relocate to Thunder Bay early in 1991, and he is using the relocation as an opportunity to design a model organization offering the full range of flexible work options including compressed work week and job sharing.

Job Sharing

With this arrangement, two employees who wish to work half-time hours share a full-time job. Job sharing can involve splitting the responsibilities of one position into two separate functions which are performed independently. Or it can involve genuine sharing of a position in which two employees work together as a team.

Salary and benefits are normally based on the prorating of hours worked by each person.

When establishing a job sharing initiative it is important to ensure that financial arrangements are clearly explained so employees know exactly how much salary they will receive and what their benefits package will be. Because only a small percentage of the workforce can afford to live on half a salary, job sharing does not have universal appeal.

Implications for Employees and Organizations

Job sharing is, however, an attractive option for employees who want – and can afford – to work considerably less than a 40-hour week, giving them more time to attend to family responsibilities or other activities.

Job sharing can also be an attractive policy for employers. Many organizations stand to benefit from the presence of two skilled people who can cover for each other and balance each other's strengths and weaknesses. If one employee leaves, there is still someone who knows the job, and if one job sharer is ill or on holiday, the position is covered half of the time. Like most alternative work arrangements, job sharing is also a way for companies to retain valuable employees who may need this

POLYSAR

"TWO HEADS ARE BETTER THAN ONE," is a good way of describing Polysar Rubber Corporation's job sharing program.

The option of sharing a job is open to all salaried employees, provided the job they want to share can be performed by two people without deterioration in performance or productivity. A compatible and qualified sharing partner must be found, and the supervisor, his/her superior, and the site personnel department must agree to implement the program before it can go ahead.

"Polysar has had up to six jobs shared at once in the Sarnia area," says Sheila White, Benefits Supervisor at Sarnia operations. In the beginning, one of the company's main concerns about the program was that it might create a burden for managers and administration since there would be two employees instead of one, two pension plans to calculate, and so on. By sharing their jobs, however, partners accept that their salaries and benefits will be prorated.

Most people involved in the program agree that compatibility is the key to its success. "Communication is a must," says White. "The two people sharing the job must have some way of letting the other person know what has been going on so there is a continuous flow of business."

Donna Pierce and Pat Stewart share a single full-time secretarial job in the management division of the Sarnia operation. Donna works three days one week and Pat works two, then they switch the next week. Pierce's husband recently retired and she wants to spend time with him, but also work part time. "This is an excellent way for me to ease into retirement too," she says. "We can even plan short trips around my days off."

Stewart is the mother of two young children and wanted a working schedule that would allow her to spend as much time as possible with them. "[Since] my husband works shifts at Polysar...one of us is usually home to take care of the kids," she says.

arrangement for a temporary period during their career.

Successful job sharing policies will be flexible enough to accommodate the possibility that a job sharer might wish to return to the full-time workforce, or that one of the employees might leave the job.

In co-operation with the employer, job sharers must work out in advance how duties and responsibilities are to be shared and divided. Employees who initiate a request for job sharing will often have worked out these details before they approach the employer, hence they are usually highly motivated and committed to making the arrangement work. This lends itself well to the requirement that job sharing partners be co-operative and willing to communicate with each other.

Most employers find that increases in administration are minimal, and that any costs are usually offset by the benefits of such a policy, particularly the ability to attract and retain valued employees.

More Ideas: Benefits and Services

Investing in People

"When a company hires an individual, it hires the whole employee. Personal problems – be they work-related or not – affect individual and organizational performance."

Brina Ludwig-Prout
Staff Counsellor
Manulife Financial

As well as providing more flexible working arrangements, organizations can also offer benefits and services that reflect the new needs of the new workforce.

While employer-sponsored child care centres and other child care initiatives have been the centre of public and media attention, other benefits can also be effective for many employees, helping them to bridge their work and family responsibilities.

A number of these programs have already been implemented by many organizations, both large and small. In so doing, those companies are acknowledging the impact of their workforce on bottom-line results. And they are realizing the benefits to be gained by investing in their most valuable asset – their people.

Benefits and Services

This section highlights a number of benefits and services, many of which could be adapted for all employees, not just those with family care responsibilities. They include:

- Leave Policies
- Relocation Policies
- Flexible Benefits Plans
- Employee Assistance Programs
- Elder Care Support Services
- Child Care Support Services

Leave Policies

Vacation, Sick and Personal Leave

Leave policies – particularly those relating to sick leave – vary considerably among organizations.

Some companies provide a specific number of sick days to employees each year. Others have no set limit, believing that if workers are given a maximum number of sick days, they will use those days whether or not they are required. Some companies require a doctor's certificate for any time off. Others feel that placing the decision in the hands of employees is a more effective way of reducing abuse.

With changes in the way people live and work, some organizations are now altering their approach to leave policies for employees. Many companies realize that it is in their own business interests to have more flexible arrangements which accommodate their workers' family situations. Not only do these programs enable employers to recruit, retain and motivate productive employees, but they are also a buffer against excessive time off to deal with family or personal matters.

The Toronto Dominion Bank's dependent care policy recognizes that, on occasion, employees require time away from work to attend to the emergency needs of a dependent.

"If an employee gets a call from their child's school saying the child has broken out with chicken pox, we realize they have to go and get them," says Catherine A. Woods, Manager, Employee Relations, Policy.

"We don't want our employees feeling guilty when situations arise but to feel that we're trying to help them balance their work and family needs. Our employees can also request up to a maximum of three days paid leave a year to attend to emergency situations. The Bank feels the benefits are twofold: it strengthens employee morale, and it minimizes the misuse of our short-term disability program."

Some options for vacation, sick and personal leave include:

- combining vacation and sick leaves into flexible time off packages that can be used by employees for any purpose
- allowing a specific number of "personal" or "floating" days that can be taken whenever an employee needs time for personal business such as arranging a loan, or for

family matters such as medical or dental appointments, or attending a school function

- splitting all or a portion of allocated holidays into smaller blocks of two or three days off at a time, or adding days at the beginning or end of weekends
- expanding the definition of "sick" leave so it can be used by an employee not only when he or she is ill, but also to provide emergency care for a family member who is ill
- adding days to current leave provisions specifically to accommodate emergency situations.

These options have obvious advantages both for organizations and for workers with dependent care responsibilities. Not only are employees more effective in dealing with their own personal situations, but they are more productive when they return to work knowing that a family problem has been resolved.

By offering more leave flexibility, a company is also removing the inequity that exists when some employees call in sick if they need time off to care for a family member who is ill, while others "play by the rules" and use vacation time or leave without pay, or make up the time lost by working extra hours.

Maternity, Paternity, Adoption

Legislation regarding pregnancy, parental and adoption leaves varies across Canada. The Ontario Employment Standards Act, in changes which came into effect in December 1990, now guarantees that if a woman works a minimum of 13 weeks with the same employer immediately preceding her expected date of delivery, she is entitled to 17 weeks of unpaid pregnancy leave, and must get her own or an equivalent job back when she returns to the workplace. Most women are entitled to unemployment insurance during this period. Some organizations top-up unemployment insurance payments to as much as 93 per cent of regular salary.

In addition, Ontario's Employment Standards Act has been amended to guarantee employees 18 weeks of unpaid parental leave. Each parent who has worked for the same employer for 13 weeks is now eligible for this parental leave. "Parent" is defined to include adoptive parents and other individuals with a permanent relationship to the parent who intend to treat the child as their own.

Benefits and seniority continue throughout the leave period, so that the dates of annual increases will not be affected. Those employers who provide benefits such as pensions, life insurance, health and dental plans must continue their coverage during pregnancy and parental leave.

Also, employers must now comply with the Human Rights Code in accommodating the needs of pregnant employees, unless doing so would cause undue hardship.

A number of private and public sector organizations in the past had extended leave provisions beyond the legislated requirements. Now that the legislation has been revised, organizations that had extended leave provisions may be considering what new extensions they will make available beyond the new legislation.

Extended Leaves

Many companies now recognize that their employees have different lifestyles, priorities and personal preferences, and that many want, or need, time off for reasons other than extended vacations.

Some companies allow unpaid personal leaves for a variety of reasons including education, training, national sports competitions, personal development, volunteer work, the care of seriously ill partners or relatives, drug or alcohol rehabilitation, and so on.

During such personal leaves (often for 90 days) organizations might choose to continue an employee's benefits, depending on the reason for the leave.

Extended leaves can also be granted for more than 90 days, during which employees might be allowed to retain their seniority but not keep up their benefits.

Obviously, total flexibility is not always possible for business reasons. If a department is already temporarily understaffed, for example, it may not be feasible for an employee to take an extended leave. However, some flexibility can often be arranged and many organizations are now changing their leave policies to accommodate diverse employee needs.

Relocation Policies

The number of two income families in the workforce has made employee relocation a highly complex and sensitive issue for many individuals and organizations.

The Conference Board's major study of work-family dynamics showed that almost 25 per cent of employees surveyed who had been offered transfer opportunities turned those opportunities down.[46] This has implications for companies which depend on transfers as a means of increasing productivity and efficiency.

Merrill Lynch Relocation Management Inc. in the United States reports that 60 per cent of corporate moves now involve dual-earner families.[47] Clearly companies can no longer relocate their employees without taking into consideration the impact that move has on a worker's family and lifestyle.

Some organizations have reassessed their approach and have retained third-party firms to manage company transfers. Other organizations have developed their own relocation packages to help working families make the adjustment more easily. Those packages often include:

- mortgage assistance
- help with moving expenses
- employment counselling and assistance for partners or accompanying family members, including financial support for job searches, referrals to appropriate companies and the names of key job contacts
- information about community services, child care, schools, etc., in the community to which the family is being transferred.
- travel kits for children to ease the transition to a new community; these kits may include information on local schools, sports facilities and teams, guide and scout groups; coupons from familiar places like

McDonalds; a map of the community showing sites of interest to children; as well as games and activities for the trip.

Flexible Benefits Plans

"Flexible" or "cafeteria" benefits plans enable employees to choose from an array of benefits and insurance coverage up to a specified limit. By selecting the options they want, employees can design the package they need with benefits they are likely to use.

If, for example, an employee does not need extra medical or dental insurance because it is included in a partner's plan, arrangements can be made to increase life insurance coverage, or to take the difference in cash or time off, or in the form of an RRSP or child care voucher.

Flexible benefits plans offer advantages to both workers and organizations. They enable employees to tailor a package which meets their needs, and to alter their benefits as personal circumstances change.

For organizations, flexible benefits programs can eliminate any perception among employees that those who benefit from dependent care provisions such as family health or dental coverage are receiving preferential treatment. Employees who don't need dependent care benefits can purchase something else they need and expect to use.

By offering flexible benefits, organizations are giving their workers a choice while still containing the cost of employer contributions to the plan. More attractive plans also help companies recruit and retain valuable workers.

Labour unions and employee organizations have resisted modifications to benefit packages that enable employees to trade options (such as pension coverage) they may need later in exchange for other benefits (such as expanded dental coverage for their children) now.

When implementing a flexible benefits plan, the advantages and disadvantages of each benefit should be fully explained so employees can make sensible choices and design a package that meets their needs.

SHELL CANADA

WHEN SHELL CANADA LTD. RELOCATED its headquarters from Toronto to Calgary in 1984, it moved 425 employees. The western city was economically depressed at the time, so job prospects for spouses were not great.

To help out, Shell's personnel department gave working spouses access to word processing facilities, offered them help with resume preparation, and counselled them on where they might best fit into the Calgary job market. The company also did its best to inform various sectors of the Calgary business community about the arrival of potential employees. Shell itself hired several spouses to begin work in Calgary.

Wayne Robinson, manager of personnel services, estimates that 50 to 60 spouses received some assistance, although he points out that not all of them wanted to find work in Calgary right away. "It wasn't terribly formal, but it seemed to meet the needs."

TORONTO BLUE JAYS

TRIUMPHS UNLIMITED, THE EMPLOYEE Assistance Program specialists contracted by the Toronto Blue Jays baseball organization to deliver their employee assistance program, has wide experience meeting the unique needs of athletes and their families.

The program they have designed for the Blue Jays provides a range of services from educational seminars on substance abuse and sports psychology, to a 24-hour hot line which any player or member of the Blue Jays organization, as well as family members, can call for assistance in an emergency situation.

The program is comprehensive, not only in the services it offers, but also in the scope of issues it deals with. "The program is not just for drug and alcohol abuse," says Sam McDowell, who developed and continues to oversee the initiative. "It could be for any problem that a player or a member of his family might have – be it emotional, financial or marital. As an ex-ball player, I know the kind of pain and loneliness there can be."

The Blue Jays organization recognizes that an athlete's performance depends on both mental and physical well-being. By helping players and their families work out difficulties – be they problems in adjusting to a new city after a trade, or loneliness when a player is constantly on the road – the ball club stands to benefit as well.

"My program is too expensive for the Blue Jays organization to be paying lip service to this issue," says McDowell. "They really do recognize the importance of looking at the athlete in the context of his entire family, and the importance of family well-being on one's performance."

Employee Assistance Programs

Employee Assistance Programs (EAPs) are one of the most common support services offered by organizations to assist, counsel or help employees. Most EAPs can be used by employees only, but some companies have extended the program to their workers' immediate families as well as to retired employees.

Through counselling and information, EAPs help employees deal with financial, family and job-related problems, as well as alcohol or drug dependencies. EAPs can also help employees cope with stress related issues associated with managing work and family obligations or with caring for an elderly or ill dependent.

In most companies, employees are encouraged to contact the EAP voluntarily, but in some cases, managers are allowed to refer employees to the program.

While individual plans may differ, most offer support in the form of referrals to external professional resources. Employees contacting their company's EAP for help with a marital or family problem, for example, will be referred to an appropriate community agency. Some firms also retain professional help on a full-time or part-time consulting basis.

A number of organizations also operate telephone "hot lines" under their EAP and train hot line staff to deal with crisis or emergency situations.

Unions have raised concerns that EAPs might threaten job security or opportunities for advancement. They fear that if an employee's need for counselling is discovered by a supervisor, it could affect that individual's job or chances for promotion.

For an EAP to be successful, and to benefit those who need the program most, absolute confidentiality is essential and must be guaranteed. While many companies rely on the ser-

vices of an internal Employee Assistance Program, others have opted for the privacy and anonymity offered by an external provider.

Elder Care Support Services

As more people are called upon to care for aging relatives and friends, the need for elder care support services will increase. Many organizations have anticipated emerging family care trends and have adjusted their human resource policies accordingly.

Some companies offer subsidies for respite care, giving employees a needed break from elder care responsibilities during evenings or on weekends. Other organizations have extended their employees' dependent care coverage to include the health and dental care expenses of elderly parents. Still others enable employees to purchase long term care insurance at group rates; this may include the home services of a nurse, therapist or home health aide as well as some nursing-home care.

Perhaps one of the most valuable benefits a company can offer to employees who are combining a job with elder care is flexible working hours. Being able to start work later in the morning or finish earlier in the afternoon can be the answer for many people who are helping aging relatives with meals or other tasks – or providing companionship – during the day.

For many other working women and men, gaining access to information about local elder care services can help them manage job and family care responsibilities more effectively. To meet this need, a number of organizations now provide information, education and referral services at their place of work.

There is a wide variety of systems and services from which a company can choose. An annual fee can be paid to a non-profit social service agency, for example, to provide free elder care information for workers. Through the program, employees receive advice and information, as well as referral to the care facilities and services they need.

Some companies make the information available through a company library; others have on-line, computerized information and referral systems that employees can access from computer terminals.

Some organizations sponsor information

MANULIFE FINANCIAL

MANULIFE FINANCIAL RECOGNIZES that a growing number of its employees are now, or will soon be, caring for older parents, relatives or friends. They also understand the impact this added responsibility can have on an individual's personal and professional life.

With this in mind, the company recently expanded its on-line computerized information service to include both child care and elder care information. "Taking Care" is a 24-hour-a-day, seven-day-a-week program designed by experts in both child and elder care.

The service enables Manulife Financial employees to explore various alternatives without spending hours on the telephone or making time consuming visits to facilities that don't meet their needs. Because the system is accessible around the clock, employees and their partners can share the task of identifying possible care options outside of business hours.

Based on a series of simple questions, "Taking Care" can offer a list of services or facilities that match individual requirements. The system helps the user to develop a plan for care, and locate the services needed to provide that care.

WARNER-LAMBERT – C.A.R.E

"CARING FOR VULNERABLE OLDER RELATIVES is a long established value in our society, one that should be preserved...We want to establish a program that will assist employees across Canada who want to better understand how to care for the aging relative."

So begins a newsletter distributed to Warner-Lambert Canada's 1,500 employees across the country. The newsletter goes on to acknowledge that elder care is one of the most difficult and stressful issues facing working families today. It sets out what the company plans to do to help its employees handle the issue.

The company, which manufacturers health care and consumer products, has formed a committee comprised of current and retired Warner-Lambert employees as well as representatives from St. John's Ambulance. That committee has been developing a program they call C.A.R.E. – Concern for Aging Relatives Everywhere.

One component of the program will be a resource guide listing the names, addresses and phone numbers of all community agencies across Canada that deal with elder care. Another will be a telephone hot line to give employees information on caring for aging relatives. As well, there will be a series of seminars aimed not only at those who must provide care for the elderly, but also at those employees who are concerned about their own aging.

C.A.R.E. is the latest in a series of work and family programs being developed by Warner-Lambert. Other initiatives include: alternative work arrangements such as flexible hours, part-time work and job sharing; extended maternity, paternity and adoption leave; and a program to educate employees and their families about AIDS.

One of the company's first initiatives, more than a decade ago, was an Employee Assistance Plan which provides confidential counselling on a wide range of issues including relocation, workplace harassment, legal and financial concerns and family problems. Elder care counselling is also included in the Employee Assistance Plan, but, according to company philosophy, "elder care is such an important issue today, we felt we had to deal with it separately."

workshops or seminars on elder care and other companies organize workplace "fairs" where several agencies provide information on services for the elderly and for people with disabilities.

Child Care Support Services

With the growing number of working families in Canada, child care has become an urgent economic and social priority. Helping to meet the child care challenge is as important to business today as adopting new technologies was 10 years ago.

Many employers recognize that their ability to recruit and retain talented workers depends in part on the availability of quality care that is affordable, accessible and flexible for the children of those workers. Many realize, as well, the impact that a solid commitment to child care can have on different aspects of their organization.

Canadian organizations, both large and

Employer Benefits

A national survey conducted in the United States asked employers what, if any, changes occurred in the workplace as a result of having a child care centre for children of employees. With seven choices for respondents to select from:

- 88 per cent said an increased ability to attract employees
- 72 per cent said lower absenteeism
- 65 per cent said improved employee attitudes toward the organization
- 60 per cent said favourable publicity
- 57 per cent said lower job turnover
- 55 per cent said improved employee attitude toward work
- 36 per cent said improved community relations.[30]

When asked, in another survey, to rank, in descending order of significance, the top five of 16 items that were most affected by their organization's child care programs, the order was:

- 1. recruitment advantage
- 2. improved employee morale
- 3. lower absentee rates
- 4. reduced turnover
- 5. ability to attract persons on leave back to work.[31]

small, are responding to the child care challenge in different ways.

Many companies have introduced flexible working arrangements and expanded leave policies to help workers manage their child care responsibilities. Once again, a few hours off work to find good child care, or to check on the care being received; or time off in an emergency when a child is ill, or when regular care arrangements break down, may be all that is required by some working parents. Other employees need flexible or reduced hours on a regular basis so they can care for their children themselves before or after school.

Some employers have targetted child care assistance as a key employee benefit and are helping to increase or improve availability by establishing on-site or near-site child care centres. Others are helping their employees to gather information and locate child care services in the community. Still other companies subsidize their employees' child care expenses or make direct contributions to local facilities in exchange for priority access to children of their workers.

The following are some of the options organizations could implement to help meet the child care needs of their employees.

Child Care Information and Referral Services

The search for good, convenient and affordable child care can be enormously time consuming and frustrating for working parents. A growing number of employers now recognize that providing child care information and referral services can be an effective and relatively low cost means of meeting the varied needs of a broad range of employees.

Employers offering these services generally contract with a third-party firm or agency that maintains up-to-date information on child care services in the area. These firms or agencies do not provide the care themselves; rather they help employees to manage their questions and problems.

For employees, this kind of service is a useful way to find out what options are available without the stress of telephoning or visiting facilities that don't offer what they need.

For employers, a modest investment can yield significant returns in terms of fewer hours lost by workers trying to find suitable care and less time spent at work on personal and family matters.

Here are three variations of information and referral services for employees.

XEROX CANADA

XEROX CANADA INC. OFFERS A wide range of family-supportive programs. One of the most popular is their cross-Canada child care information and referral service. Xerox pays an annual fee to a non-profit social service agency to provide a free, child care consultation service to its employees across Canada. Through the plan, employees receive personal child care consultation, advice, information and referral at their workplaces.

"By providing funds – a donation of $300,000 to our service provider – to establish this national network, we are responding corporately to a growing concern among working parents," says Tom Watson, Vice President and Senior Staff Officer.

MANPOWER TEMPORARY SERVICES

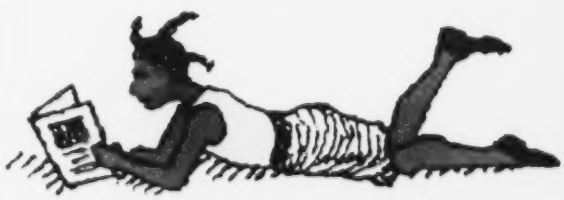
MANPOWER TEMPORARY SERVICES of Toronto takes an aggressive approach to employee recruitment and has decided that promotion of its work and family programs must now be part of this approach.

The company has found it increasingly difficult to recruit skilled workers in the Toronto area where the temporary help industry is large and highly competitive. After identifying child care as one of the main concerns of temporary employees, Vice President of Operations, Bob Goodman, subscribed to a computerized data base that gives the firm's temporary employees access to information on suitable child care arrangements.

Each worker can consult with a child care expert who then uses the data base to get the information the employee needs – be it a child care centre, funding options, or care for a child with special needs.

The service is promoted in recruitment advertisements, in radio and television interviews and in "Back to Work" displays that the company has established in shopping malls.

"This issue is of growing importance in today's business world," says Goodman, "but I don't think our industry has begun to grasp that yet."



Other companies have responded to their employees' child care needs by setting up computerized information systems that employees can access from their own terminals. Where these services are available 24 hours a day, employees and their partners can consider possible options outside of regular business hours.

PILLSBURY

PILLSBURY CANADA LTD. OF WILLOWdale, Ontario, is one company that anticipated its employees' future needs and acted early, with the help of the latest technology.

Many of Pillsbury's 130 head office employees are in their late 20s or early 30s and a number of those employees are now having, or planning to have children. Pillsbury recognized early on that child care would become an increasingly important issue for their workers.

As a result, company executives examined the possibility of setting up a child care facility. When that proved too costly they decided to subscribe to a computerized data base providing parents with all the information they need on the full range of child care available.

The data base service provides 24-hour-a-day, seven-day-a-week access to child care information. Employees simply sit down at a computer terminal in their workplace and input information on the kind of care they require, desired location, and how much they want to spend. Almost instantly, they receive a printout listing all the services that meet their criteria and also comprehensive information on each listing. A printed checklist is also available for use in evaluating the various services.

Both male and female employees at Pillsbury are using the service and are happy with it. They say it is simple to use, that the information is comprehensive, and best of all, it saves working parents a lot of legwork. From the company's point of view, it also means they can keep valuable employees in the workplace, rather than on extended leave, because of difficulty in finding suitable child care.

Compared to the benefits the company has gained, Pillsbury says the costs of subscribing to the service have been low. All that is required is a computer terminal, a modem, a dedicated phone line, and a subscription to the data base.

Other programs Pillsbury has developed to help employees blend work life and family life include flexible hours of work and the move to a flexible benefits plan.

Flexible benefits will enable employees to "tailor their benefit needs to their family needs," according to Mark Allen, Pillsbury's Manager of Human Resources.

"We know that if we are going to attract and retain the best people, then meeting their family needs is a high priority issue," says Allen. "It's not simply being a progressive employer, it's being a successful employer."

"Today's workers are raising tomorrow's workforce. But the responsibility for equipping young people with the skills and knowledge they need to build productive, independent lives should not be borne by parents alone. All of us – business, government, educators and the community – must share the commitment. For in today's intensively competitive market place – where knowledge and creativity are the engines of economic growth – we all have a direct stake in the education and development of our children."

John DeShano
President
Levi Strauss & Co. (Canada) Inc.

Direct Support for Community Child Care Facilities

Another popular form of child care support involves assisting in the development or operation of community child care programs that meet employees' needs.

This support can take the form of direct financial assistance, often in exchange for priority placement of employees' children; contributions of toys, books, playground equipment or furniture; or "in kind" contributions such as bookkeeping and accounting services.

One company, Edwards, A Unit of General Signal Ltd., has provided donations to a local association in return for Edwards' employees having priority in the allocation of child care spaces. The company has also established an informal emergency babysitting service for employees who encounter difficulty with child care arrangements.

Some companies assist community facilities which offer basic child care services for infants, toddlers or pre-schoolers. Others target their support to areas of greatest need such as before and after school programs for school aged children, care programs for mildly ill children, emergency child care and special holiday and summer camp programs.

By supporting a local child care service, a company is helping to improve the quality and availability of care offered in the community. This is a meaningful gesture that can yield valuable spin-off benefits in terms of enhanced corporate image and improved community relations.

Subsidies for Child Care Services

Employers who do not want to become directly involved in the business of child care, but who do want to provide an attractive and needed benefit for their workers, can subsidize all or part of their employees' child care expenses. This can be done for all workers, or limited to lower income employees only.

Some organizations use a voucher system, where payment is made to the child care provider. Others reimburse the employee directly for child care expenses incurred.

Employer subsidies have the advantage of supporting community services while enabling individuals to maintain control over their own child care arrangements.

Companies can also support employees by reimbursing them directly for any child care costs they incur when out of town on business. Another approach is to pay for one or two hours of babysitting each evening to help out a partner with young children when the employee is away on a lengthy business trip or development course.

Toronto Dominion Bank reimburses

Canadian Auto Workers

(National Automobile, Aerospace, and Agriculture Implement Workers' Union of Canada)

IN DECEMBER 1983, THE CANADIAN Auto Workers' (CAW) local at Canadian Fab (a subsidiary of American Motors) in Stratford, Ontario, negotiated the inclusion of a day care fund in the union contract. This was the first time a day care fund had been included in a union contract in the private sector in Canada. Canadian Fab agreed to pay two cents into a day care fund for every hour worked by the 1,400 Stratford employees, 90 per cent of whom were women. The original goal was to establish a child care centre. Several barriers, including the inability to find suitable space, precluded that option. Currently, the fund assists workers in paying fees in local child care centres.

The CAW has 143,000 members (20 per cent of whom are women) in 109 locals in Canada; 83 of these locals are in Ontario. In the spring of 1987, the CAW surveyed its membership prior to negotiation of a three-year contract with Chrysler, Ford and General Motors. The need for child care was identified. In addition, the union considered child care as part of affirmative action and also recognized that because of the age demographics of the current union membership, there would be a high turnover of employees in the auto industry in the next 10 years due to retirement. The new employees hired would be younger and have families likely to need child care. In the three-year national collective agreement of September 1987, a fund of $1.5 million was established. The amount payable to the fund is based on a set rate per number of straight hours worked by the union members.

A committee was established to look at the possible options for providing child care. A day care consultant was hired to facilitate the planning and implementation of the child care programs. One issue being addressed is the child care needs of people doing shift work; 90 per cent of the 17,000 union members covered by the agreement work shifts and the majority of these are rotating shifts. A needs assessment was completed, and the Windsor-Essex area was chosen for the initial pilot project. This location is ideal because all three automakers have plants in this area.

The long range goal of the pilot project is to create a variety of child care services to meet the union members' diverse child care needs through a neighbourhood resource centre model also known as a hub centre. These will include group day care, extended hours care for the children of parents working the late shifts, and alternative care in the child's own home for sick-child care and emergency care situations. The group day care centre, which is the core of the hub centre, opened in November, 1989. Licensed to serve up to 54 children, 0-5 years, the centre operates from 6:00 a.m. to 1:00 a.m. (*Reprinted from Work- Related Child Care in Canada, with permission from the Women's Bureau, Labour Canada.*)[52]

The CAW has also developed a model for on-site child care available to the children of members attending meetings or programs at the union's Family Education Centre in Port Elgin, Ontario.[53]

This kind of initiative is not new to the CAW. The union has negotiated or undertaken many family-based programs to support its membership including a comprehensive legal services plan and union counselling and substance abuse initiatives.

employees invited to the bank's annual meeting for any child care expenses they have during the week of the meeting. Both the employee and his or her partner are asked to attend.

Employer-Sponsored Child Care Centres

Until recently, most employer-sponsored child care centres were located in public institutions such as hospitals and universities. Now, a growing number of on-site and near-site facilities are being established by the private sector.

Some workplace centres have been developed by a single organization for the children of its employees. In other instances, several companies operating in close proximity to each other have formed a consortium, pooled their resources and set up a centre shared by employees of member companies.

For organizations prepared to make the investment, there are substantial benefits to be gained from employer-sponsored child care centres. Workers have a stable source of high quality care to which they have easy and convenient access. Because the centre is at or near

GLOBAL PLAYHOUSE

CBS Records, Global Television, Harlequin Enterprises, North York Board of Education

THE GLOBAL TELEVISION NETWORK IS used to winning awards for its productions, but it has also won a surprising new honour – The Canadian Mental Health Association's first Work and Well-Being Award.

The award recognizes Global's contribution to the establishment of the Global Playhouse Child Care Centre – a consortium, the first of its kind in Ontario – developed by Global, CBS Records, Harlequin Enterprises and the North York Board of Education. The child care centre is operated in Don Mills Junior High School and cares for 30 children whose parents work nearby.

Global Playhouse was started because the three companies wanted to address their employees' child care needs. Eager to attract new staff and to retain current employees, the companies decided to offer a new alternative.

The North York Board of Education joined the consortium when it supplied low-rent facilities – four rooms in a local high school close to the offices of the three firms.

The consortium then applied to the Ministry of Community and Social Services and was awarded a grant of approximately $45,000 for start-up costs and capital expenses. Each organization supports the ongoing operational costs of the child care centre by buying up as many spaces as the companies require.

Both parents and employers are seeing the benefits of the centre. Parents get peace of mind because they know their children are close by, safe and well taken care of – they even visit their children at lunch time. The member partners of the consortium feel they benefit from reduced tardiness, absenteeism and turnover as well as the ability to retain valued employees. "I would wholeheartedly encourage other corporations to explore the possibility of pooling their resources to create similar workplace child care facilities," says Global vice president John Burgis, who also sits on the Playhouse board of directors.

BEST WESTERN'S KIDDIE KOLLEGE

THE BEST WESTERN WHEELS INN IN Chatham took a perfect opportunity to satisfy the needs of both customers and employees when it started an on-site child care centre on the premises of this 1,000 guest capacity hotel.

The hotel and fitness complex provides service to business guests and tourists from Ontario, Michigan, Ohio and Western New York. At any given time, the hotel found that 20 to 30 per cent of its guests were children. Also, 450 of the company's full-time and part-time employees were women, many of whom where the parents of pre-school children.

In 1984, the Wheels Inn conducted a fact finding study of employee child care needs and resources, and discovered that all available community facilities were full and had lengthy waiting lists. Since the study also identified that so many of the Inn's employees needed child care, hotel management decided to do something about it.

They felt that a workplace child care centre would meet three objectives. First, it would be a meaningful way to assist working parent employees; second, the centre could add a valuable new component to the services it provides for tourists and local members of its fitness club; and third, the centre would help meet an identified community need for quality child care.

Kent Kiddie Kollege opened in June 1985. The Ministry of Community and Social Services provided $144,000 for operational start-up and capital assistance, and the hotel itself made a major capital contribution to the establishment of the centre.

The "Kollege" is licensed and operates as a non-profit, charitable corporation. It has the capacity to care for 49 children – 10 infants, 15 toddlers and 24 pre-schoolers. Community children are accepted into the centre, space permitting, and up to 15 school-age children (ages six to nine) can be accommodated during the summer, on professional development days, and on school holidays.

The 5,000 square feet child care centre is located on the ground floor of the recreation complex. There is a large outdoor play space adjacent to the centre. Fitness facilities, such as the swimming pool, bowling alley, the gymnasium and a "soft play" area, are also available to the centre's children.

their place of work, parents can also spend time with their children at lunch hour or during other break periods throughout the day.

For companies, investing in a child care centre is a powerful tool to recruit and retain talented workers who need quality care for their children. On-site or near-site facilities are also an incentive for new mothers to return to work earlier rather than opting for extended leave.

Knowing that children are well cared for and close at hand contributes to high staff morale and increased productivity by reducing the worry and stress many working parents have when trying to find suitable facilities.

Unlike community child care facilities whose operating hours are usually fairly rigid, a workplace centre's hours can be tailored to the company's business day (e.g. 8:00 a.m. to 7:00 p.m.) This gives employees more choice as to when they start and stop work. It also means that organizations can improve customer service by extending their hours of operation.

Certainly investing in a workplace child care centre can be a costly proposition. Consequently, it may not be in the business interests of many companies, particularly smaller firms.

"As an employer organization, the Canadian Chamber of Commerce has a direct interest in how Canadians address the issues associated with the provision of adequate child care. And, as a representative of employees functioning in an increasingly competitive environment, the Chamber believes the availability of more child care options will allow full participation of all individuals who wish to work outside the home."

Impact
Canadian Chamber of Commerce publication
April 1990

Other organizations may not want to become directly involved in the "child care business," and some may find that their employees prefer other options such as extended family or community facilities to meet their child care needs.

However, as the growing number of working families is matched by a growing demand for high-quality child care, employer-sponsored day care could be a cost-effective investment for many organizations looking to gain a human resource edge.

Careful needs assessment and planning will ensure that a company-based child care centre has sufficient enrolment. The Ministry of Community and Social Services has child care staff who are able to provide advice and assistance regarding workplace child care.

Selected Bibliography

Axel, Helen. *Corporations and Families: Changing Practices and Perspectives* No. 868 (Ottawa: The Conference Board, 1985).

Balancing Work and Family. *Canadian Business Review* 16(3) Autumn 1989.

Beach, Betty. *Integrating work and family life: the home-working family*. (Albany, N.Y.: State University of New York Press, 1989).

Bohen, Halcyone H. and Anamarie Viveros-Long. *Balancing Jobs and Family Life* (Philadelphia: Temple Univ. Press, 1981).

Burden, Dianne S. and Bradley Googins. *Balancing Job and Homelife Study: Summary of Findings* (Boston: Boston Univ. Press, 1985).

Burud, Sandra, Pamela Aschbacher and Jacqueline McCrosky. *Employer-Supported Child Care: Investing in Human Resources* (Boston: Auburn House, 1984).

Business and the Facts of Family Life. *Harvard Business Review* 89610, November – December 1989.

Creedon, Michael (Ed.) *Issues for an aging America: employees and eldercare – A briefing book*. (Bridgeport, CT: University of Bridgeport, Center for the Study of Aging, 1987. 48 pp.)

Creedon, Michael & Wagner, Donna. *Eldercare: a resource guide* (Purchase, N.Y.: Pepsico, Inc. 1987).

Crim, Sarah. *Employers and Eldercare* (Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1988).

Fernandez, John. *Child Care and Corporate Productivity* (Massachusetts, Lexington Books, 1986).

Fetterley, Elizabeth, "A Place to Play," *Impact* (Canadian Chamber of Commerce) April 1990.

Fortune Magazine and John Hancock Financial Services. "Corporate and Employee Response to Caring for the Elderly – A National Survey of U.S. Companies and The Workforce", 1989.

Friedman, Dana. *Family-Supportive Policies: The Corporate Decision-Making Process* (New York: The Conference Board Inc., 1987).

Galinsky, Ellen, Diane Hughes and Mary Beth Shinn. *The Corporate Work and Family Life Study* (New York: Bank Street, 1986).

Johnson, Laura and Michael Yzerman. *Putting The Pieces Together: An Inventory of Work and Family Resources* (Toronto: Social Planning Council of Metropolitan Toronto, 1988).

McCarthy, Maureen and Gail S. Rosenberg. *Worksharing Case Studies* (Michigan: Upjohn Institute, 1981).

Ministry of Community and Social Services "Employer-Supported Child Care in Canada", Case Studies #1-#6, January 1988.

Naisbett, John and Patricia Aburdene. *Re-inventing the Corporation* (New York: Warner Books, 1985).

Opportunity 2000: Creative Affirmative Action Strategies for a Changing Workforce (U.S. Department of Labour, 1988).

Paris, Helene. *The Corporate Response to Workers with Family Responsibilities* (Ottawa: The Conference Board of Canada, 1989).

Roth, William. *Work and rewards: redefining our work-life reality* (New York: Praeger, 1989).

Sekaran, Uma. *Dual-Career Families* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986).

Symes, Beth and Colleen Sheppard. *Juggling a Family and a Job* (Ottawa: The Canadian Advisory Council on the Status of Women, 1984).

Trials and triumphs for dual-career couples. *Industrial Management* 12 (4) May 1988 p.14.

Stains, Graham L. and Joseph H. Pleck. *The Impact of Work Schedules on the Family* (Michigan: Institute for Social Research, 1983).

Wagner, Donna & Creedon, Michael. *Employed caregivers* (in press). (Bridgeport, Ct.: University of Bridgeport, 1988.).

Work and Family: A Changing Dynamic (Washington: Bureau of National Affairs, 1986).

Work and Family: New Partnerships (Toronto Ryerson Polytechnical Institution, 1989).

Workers with Family Responsibilities in a Changing Society: Who Cares (Canada Employment and Immigration, Advisory Council. Minister of Supply and Services, 1987).

Work-related Child Care in Canada (Ottawa: The Women's Bureau, Labour Canada, 1990).

Many of these publications and others on the subject are available for reference in the Resource Centre at the Ontario Women's Directorate, 480 University Avenue, Toronto.

Endnotes

1 Judith MacBride-King and Helene Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p. 17.

2 Ibid., p. 17.

3 Ibid., p. 17.

4 Actual numbers supplied by Statistics Canada. Projections supplied by the Interministerial Committee on Labour Supply.

5 Judith MacBride-King and Hélène Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p. 18.

6 Canadian Advisory Council on the Status of Women, *Women and Labour Market Poverty*, Ottawa, 1990, p.22.

7 Judith MacBride-King and Hélène Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities."

Canadian Business Review, Autumn 1989, p. 18.
8 Ibid., p. 18.
9 Ibid., p. 17.
10 Fran Sussner Rodgers and Charles Rodgers, "Business and the Facts of Family Life," *Harvard Business Review* November-December 1989, p.121.
11 Judith MacBride-King and Hélène Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p. 18.
12 Pam Smith, "Working Life and Unemployment Tables for Males and Females," Discussion Paper 55, University of Alberta, 1988.
13 Judith MacBride-King and Hélène Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p. 18.
14 Labour Canada, *Leave for Employees with Family Responsibilities*, 1988, p. 8.
15 "Family Benefits for Men: The Payoff for Companies," *Perspective*, April 1989.
16 Interministerial Committee on Labour Supply, *Ontario Participation Rate Projections to the Year 2001*, October 12, 1989, p. 16.
17 Dan Remington, "When Your Parents Need You...," *The Globe and Mail* supplement *Today's Health*, December 3, 1989, p. 37.
18 Report of the Canadian Health and Disability Survey, 1983-84.
19 Judith MacBride-King and Hélène Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p. 19.
20 Mark Frankel, "Research Survey – M.L. Frankel and Associates", *Work and Family – New Partnerships*, Conference Proceedings, 1989, pp.31-32.
21 Judith MacBride-King and Hélène Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p. 19.
22 Ibid., p. 19.
23 Sylvia Ann Hewlitt, "Family Support Policy? Consult the Bottom Line", *Management Review*, January 1989.
24 Ontario Ministry of Treasury and Economics, *Ontario Study of the Service Sector*, 1986, Appendix p.2.
25 Ontario Ministry of Treasury and Economics, *Ontario Statistics 1986*, p.220.
26 Statistics Canada, *The Labour Force Report*, December 1986, Table 56.
27 Labour Canada, *Leave for Employees with Family Responsibilities*, 1988, p. 8.
28 "Family Benefits for Men: The Payoff for Companies," *Perspective*, April 1989.
29 Fern Schumer Chapman "Executive Guilt: Who's Taking Care of the Children?", *Fortune*, February 16, 1987, p.30.
30 Rona Maynard, "The New Executive Father," *Report on Business Magazine*, March 1989, p. 48.
31 Health and Welfare Canada, National Day Care Information Centre, *Status of Day Care in Canada 1989*, Ottawa,1990.
32 Kate Fillion, "The Daycare Decision," *Saturday Night*, January 1989, p.26.
33 Judith MacBride-King and Hélène Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p. 17.
34 Ibid., p. 19.
35 Ibid., p. 19.
36 Fern Schumer Chapman, "Executive Guilt: Who's Taking Care of the Children," *Fortune*, February 16, 1987, p.31.
37 Judith MacBride-King and Hélène Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p. 19.
38 Statistics Canada.
39 Lisa Taerk, Head, KINFO Eldercare Systems, taken from transcripts of "Work and Family: New Partnerships" (Toronto, Ryerson Polytechnical Institute, 1989).
40 Judith Mac Bride-King and Hélène Paris "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p. 20.
41 Ibid., p.19.
42 Ibid., p. 20.
43 Conference Board, *Family-Supportive Policies: The Corporate Decision-Making Process*, 1987, p. 2.
44 Judith MacBride-King and Hélène Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p. 20.
45 Dan Remington, "When Your Parents Need You...," *The Globe and Mail* supplement *Today's Health*, December 3, 1989, p. 37.
46 CAW Policy Statement on the Family, *Canadian Business Review*, Vol. 16 #3, p.32.
47 From an interview with Catherine A. Woods, Manager, Employee Relations, Policy, Toronto Dominion Bank.
48 Judith MacBride-King and Hélène Paris, "Balancing Work and Family Responsibilities," *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p. 19.
49 Bureau of National Affairs (U.S.) *The National Report on Work & Family*, Report #8, "Employee Relocation Programs: Help for Two-Paycheck Households", August 1988, p.3
50 E.D. Friedman, "Childcare for Employees' Kids," *Harvard Business Review*, March-April 1986, pp. 28-34.
51 Ibid., pp. 28-34.
52 Women's Bureau, Labour Canada, *Work-Related Day Care in Canada 1990*, p.115-116.
53 Robert White, "Changing Needs of Work and Family: A Union Response", *Canadian Business Review*, Autumn 1989, p.32.

Acknowledgements

During the preparation of this publication, many organizations and individuals gave freely of their time and expertise to the Ontario Ministry of Community and Social Services and the Ontario Women's Directorate – the co-sponsors of the project. These people are far too numerous to mention here, but it would not have been possible to complete this publication without them and we offer our appreciation.

We also wish to thank the organizations which shared their strategies and initiatives so that others might benefit from their experience. The organizations profiled in this publication are among those which have policies in place to help employees balance their work and family priorities. Other companies have taken similar actions in this issue and their actions are also commended.

Finding Help

WHO? Child Care Advisory Line Ltd.
2040 Sheppard Avenue East, Suite 201
North York, Ontario M2J 5B3
(416) 492-3475

WHAT? Helps organizations provide accurate child care information to their employees nationwide and provides information on elder care resources across Ontario.

WHO? Child Care Innovations Inc.
801 York Mills Road, Suite 201
Don Mills, Ontario M3B 1X7
(416) 449-9771

WHAT? Provides a full range of child care consulting services, including advice on the development of child care centres.

WHO? Child Care Resource and Research Unit
Centre for Urban and Community Studies
University of Toronto
455 Spadina Avenue
Toronto, Ontario M5S 2G8
(416) 978-6895

WHAT? Provides information, policy research and educational functions for community groups, government, corporations, unions and agencies concerned about work and family issues and child care.

WHO? Child Directions
2361 Gillingham Drive
Burlington, Ontario L7P 3Z5
(416) 336-7289

WHAT? Provides consulting services to assist organizations in establishing child care resources.

WHO? Conference Board of Canada
225 Smythe Road
Ottawa, Ontario K1H 8M7
(613) 526-3280

WHAT? Provides research information, workshops and seminars on employee needs, working conditions, benefits and leave provisions in Canada.

WHO? Employer Advisory Service
Ministry of Community and Social Services

Has child care staff available at the following area offices:
Central:
Toronto (416) 965-5340
Mississauga (416) 897-3165
Barrie (705) 737-1311
North:
Sudbury (705) 673-1947
North Bay (705) 474-4452
Thunder Bay (807) 475-1345
Southeast:
Peterborough (705) 742-9292
Kingston (613) 545-0539
Ottawa (613) 234-2838
Southwest:
London (519) 438-5111
Hamilton (416) 521-7329
Waterloo (519) 886-4700
Windsor (519) 254-1651

WHAT? Provides advice and information to employers and employees on child care options including workplace child care, needs assessment, licensing requirements, funding, etc.

WHO? Families That Work Inc.
801 York Mills Road
North York, Ontario M3B 1X7
(416) 443-8605

WHAT? Provides work and family consulting and referral services to employers through needs assessments and program design.

WHO? Family Day Care Services
380 Sherbourne Street
Toronto, Ontario M4X 1K2
(416) 922-9556

WHAT? Provides child care and elder care information, referral and consulting services to organizations and their employees.

WHO? **KINFO Eldercare Systems, Corporate Health Consultants Ltd.,**
1599 Hurontario Street
Mississauga, Ontario L5G 4S1
(416) 278-6065

WHAT? Helps organizations by providing counselling and up-to-date eldercare information to their employees from a nationwide database.

WHO? **Microchip Human Services Inc.**
49 Prince Edward Boulevard
Thornhill, Ontario L3T 7G1
(416) 731-7304

WHAT? Provides an interactive, on-line information service on elder and child care for employees of corporations registered in the program.

WHO? **Ontario Women's Directorate**
Consultative Services Branch
Suite 200, 480 University Avenue
Toronto, Ontario M5G 1V2
(416) 597-4570

WHAT? Provides consultative services to public and private sector employers on employment equity and work and family issues; has Resource Centre with section on work and family. Open 9.00 a.m. to 5.00 p.m.

WHO? **Vanier Institute of the Family**
120 Holland Avenue
Ottawa, Ontario K1Y 0X6
(613) 722-4007

WHAT? Provides information, research and policy initiatives in areas supportive of the well-being of Canadian families.

WHO? **Work and Family Connections**
A service of Seven Towers Non-Profit Family Day Care Inc.
417 Concession Street
Hamilton, Ontario L9A 1C1
(416) 574-9344

WHAT? Offers supervised, quality services and consultation for employers and employees on a full-range of work and family services including employee child care and elder care needs, development of work and family policies as well as emergency dependent care assistance.

WHO? **Work Options Niagara**
Suite 207, 173 Niagara Street
St. Catharines, Ontario L2R 4M1
(416) 732-6111

WHAT? Conducts research, provides information and referral services, as well as workshops and seminars on flexible work options.

WHO? **Workplace ElderConnect**
530 Wilson Avenue
3rd Floor
North York, Ontario M3H 1T6
(416) 635-5416

WHAT? Helps organizations address the needs of employees caring for elderly relatives and dealing with their own aging through information, consultation and referral services.

WHO? **Community Information Centres**
Check the blue pages of your telephone directory under community information.

WHAT? Provides information by telephone, in person, and in print on health and human services, including child care, elder care and services for people with disabilities.

Useful starting point for people who need help in assessing a problem, or require assistance in locating a service or making contact with appropriate organizations.

Acknowledgement is due to the Social Planning Council of Metropolitan Toronto for their compilation of resources from which many of the above resources are drawn. We would be pleased to hear about the availability of other community resources.

Employer/Employee Benefits

What benefits are to be gained from developing a work and family program?

EMPLOYEE

- Gets assistance in alleviating conflicts between work and family schedules
- Feels more comfortable about dependent-care arrangements
- Has more choice in pursuing a particular lifestyle
- Reduces stress and guilt
- Has more control over personal and family benefits
- Gets information and education to help deal with family concerns
- Has greater flexibility in taking leaves
- Can relocate without undue stress to the family
- Has access to professional help with work, personal, financial, marital and family problems
- Can deal with family concerns without having to look for another job

EMPLOYER

- Reduces tardiness and absenteeism
- Increases employee concentration, productivity and morale
- Decreases amount of work time spent on family problems
- Improves morale and loyalty to the organization
- Improves performance
- Improves employee perception of organization as "caring" employer
- Enhances organization's image as "model" employer
- Improves image in the community
- Can support families at little or no extra cost
- Can continue to relocate employees when necessary and thereby retain valued employees and recoup investment
- Can provide wide range of support at little cost
- Enhances organizations ability to recruit and retain qualified employees

A Checklist for Employers

Gaining A Human Resource Edge

Within the framework of a general work and family policy, there are a number of practical and cost-effective initiatives an organization, large or small, could undertake to support working families. They include:

- legal support services to help employees with wills, power of attorney, house closings, etc.
- financial counselling services for personal insurance, retirement planning, estate planning and managing personal finances.
- bring-your-own-lunch noon time seminars on work and family issues such as elder care, personal time, dual-career families and stress.
- support services for new parents including pre-natal and post-natal seminars and post-natal support groups, as well as specific support for new mothers such as exercise classes, facilities for mothers to express and store breast milk.
- offering nutritious, take-home meals from the company cafeteria which employees can purchase at cost for their families in the evening.
- "Kids Days" at work, perhaps during March break or Christmas holidays when children can come to work in the morning with their parents, see the workplace, and then get involved in company-run programs and activities while their parents are on the job.
- "Summer Camp" information sessions to help employees plan summer activities for their children.
- temporary care sites to accommodate ill family members. This could involve contracting with a neighbourhood child care or health care centre to acquire some space near the workplace where mildly ill children or elderly relatives could be cared for by qualified medical staff.
- Public Affairs Departments monitoring work and family legislation and keeping employees informed about new developments or proposed changes which might affect them.
- Information fairs on community services that are available for children or elderly or disabled people.

Work and Family Factsheet

FACT: Women now spend between 34 and 37 years in the paid labour force – a term roughly equivalent to men.

FACT: Absenteeism for personal or family reasons has doubled in the past 10 years. In one survey, family-care problems caused employees to miss work 5 days, arrive late 4 times and leave early more than 3 times in a year.

FACT: In 1961, only 20 per cent of two-parent families were dual earner. Today, both husband and wife work for pay in more than half of Canadian families.

FACT: Women today spend 17 years caring for their children and 18 years helping an elderly parent.

FACT: The number of two-parent families below the poverty line would increase by 78 per cent if only one person in the household had paid work.

FACT: Only 16 per cent of Ontario families fit the traditional family picture with father as sole wage earner and stay-at-home mother caring for children.

FACT: Women's participation in the labour force is up 85 per cent since 1971, while men's participation has increased by only 30 per cent.

FACT: Almost 66 per cent of new entrants into the job market between now and 2001 will be women.

The Crucial Balance

The dynamics of the Canadian workforce have changed. Demographic, social and employment trends, coupled with the changing face of the Canadian family, will increasingly challenge business and industry in the '90s. What do these changes mean to your company and its bottom line? How are other companies using these changes to their advantage? How can you?

The Crucial Balance is a practical resource guide for employers which explores the impact of the work and family balance. It shows how leading companies like the TORONTO BLUE JAYS, XEROX CANADA LTD. and LEVI STRAUSS have developed strategies to benefit from these changes. It shows how your company can, too.

A timely publication: An excellent analysis of the reality facing working families today and what employers can do about it.

Fern Stimpson
Director, Employee Services
Manulife Financial

Work and Family issues are a key HR challenge of the '90s. ***The Crucial Balance*** *is a timely and well done resource . . .*

Jerry Fox
Vice-President, Human Resources
Du Pont Canada

Finding and keeping good staff will be the number one issue for small businesses in the future. This book provides practical advice to help employers meet this challenge.

Catherine Swift
Vice-President, Research & Chief Economist
Canadian Federation of Independent Business

Ontario Women's Directorate

Ministry of Community and Social Services

Rev. 0-7729-8304-6
Mar./91 15M

LE TRAVAIL ET LA FAMILLE

UN ÉQUILIBRE DÉLICAT

Ontario

Bureau de la Ministre
déléguée à la Condition
féminine de l'Ontario

Bureau de la Ministre
des Services Sociaux
et Communautaires

Chère collègue,
Cher collègue,

La relation entre les responsabilités familiales et professionnelles est une question qui influe sur la manière dont les entreprises gèrent leur personnel. La publication ci-incluse, Le travail et la famille : un équilibre délicat, mise au point par le gouvernement de l'Ontario, traite de cette question d'actualité touchant le milieu de travail.

Cette publication explore les relations changeantes entre le travail et la famille, ainsi que leurs effets sur le milieu de travail. Elle explique comment les changements démographiques ont influencé la capacité d'une entreprise d'attirer, d'embaucher et de retenir une main-d'oeuvre compétente et productive.

Le travail et la famille : un équilibre délicat souligne les efforts déployés par divers organismes dont : Levi Strauss & Co., les Travailleuses et Travailleurs canadiens de l'automobile et la Financière Manuvie. On y présente des exemples concrets de mesures appliquées par ces organismes, lesquelles ont aidé les employées et employés à équilibrer leurs engagements professionnels et familiaux et donné des résultats positifs sur le plan des affaires.

Nous espérons que cette publication vous fournira les renseignements dont vous avez besoin pour approfondir et comprendre cette importante question. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la question du travail et de la famille ou pour commander des exemplaires supplémentaires de la présente publication, composer le (416) 597-4571.

Anne Swarbrick
Ministre déléguée à la
Condition féminine de l'Ontario
480, av. University
2e étage
Toronto (Ontario)
M5G 1V2

Zanana Akande
Ministre des Services sociaux et
communautaires
6e étage, Édifice Hepburn
80, rue Grosvenor
Toronto (Ontario)
M7A 1E9

p.j.

Ontario

Office of the
Minister of Community
and Social Services

Office of the
Minister Responsible
for Women's Issues

Dear Colleague:

The relationship between work and family responsibilities is an issue which has affected the way companies manage their employees. The enclosed publication, Work and Family: The Crucial Balance, has been developed by the Government of Ontario to examine this topical workplace issue.

The publication explores the changing relationship between work and family and its effects on the workplace. It shows how demographic changes have influenced a company's ability to attract, hire and retain qualified, productive workers.

Work and Family: The Crucial Balance features the initiatives developed by organizations including Levi Strauss & Co., the Canadian Auto Workers and Manulife Financial. It presents practical examples implemented by these organizations that have helped their employees balance work and family commitments and have produced positive business benefits.

We hope that this publication provides you with the information you need to understand and examine this important issue. We invite your comments or questions. If you would like additional information on the work and family issue or extra copies of this publication, please call (416) 597-4571.

Zanana Akande
Minister of Community and Social Services
6th Floor, Hepburn Block
80 Grosvenor Street
Toronto, Ontario
M7A 1E2

Anne Swarbrick
Minister Responsible for Women's Issues
Ontario Women's Directorate
480 University Ave, 2nd Floor
Toronto, Ontario
M5G 1V2

encl.

Le travail et la famille

Un équilibre délicat

EN SUPPLÉMENT

57
BIBLIOGRAPHIE

RESSOURCES
Qui? Quoi?

LES AVANTAGES

LISTE DE CONTRÔLE À L'INTENTION DES EMPLOYEURS
Pour s'assurer un avantage sur le plan des ressources humaines

FICHE D'INFORMATION

ARTICLES DE FOND

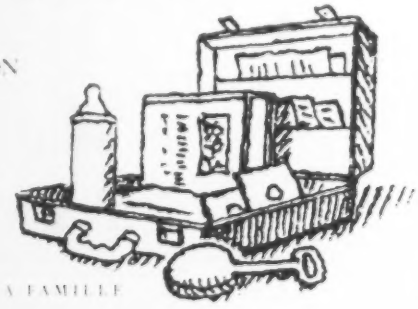
TRAVAIL

La nouvelle dynamique des milieux de travail

5
S'ADAPTER À UNE NOUVELLE POPULATION ACTIVE
Évolution démographique
Réduction de la population active
Composition de la nouvelle main-d'oeuvre

10
CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES
Interdépendance du travail et de la famille
Coût élevé de la rotation de la main-d'oeuvre
Économie axée sur les services

12
CONCLUSION



FAMILLE

L'évolution de la famille

13
S'ADAPTER À DE NOUVELLES RÉALITÉS FAMILIALES
Diversité des familles
Concilier les priorités professionnelles et familiales
Nouvelle définition des rôles et des responsabilités
Qui sont les personnes à charge?
Davantage de personnes âgées ayant besoin de soins
Nouvelles contraintes découlant des soins
Décisions au sujet des soins

18
CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES
Conséquences pour la productivité et le rendement
Conséquences des soins dispensés aux personnes âgées
Pressions sur les bénéfices

19
CONCLUSION

PLANIFICATION

Planification de l'évolution

21
CHOISIR LES SOLUTIONS LES PLUS AVANTAGEUSES

22
À QUOI PEUT-ON ATTRIBUER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL?

23
CRÉER UN MILIEU DE SOUTIEN

24
LES CADRES SONT DES AGENTS ET DES AGENTES DE CHANGEMENT

25
COMMUNICATION AVEC LE PERSONNEL

26
STRATÉGIE POUR LA MISE EN OEUVRE DE PROGRAMMES

Planification, recherche et analyse

Élaboration et mise en oeuvre d'un plan d'action

Évaluation et suivi

29
CONCLUSION

DE BONNES IDÉES

Conditions de travail flexibles

31
FAIRE LE NÉCESSAIRE

32
UNE SOLUTION DE RECHANGE POUR LE TRAVAIL À TEMPS PLEIN

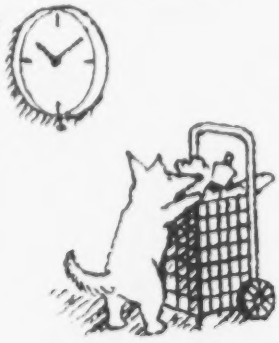
Programmes d'horaire variable

La souplesse quant au lieu de travail

37
HEURES DE TRAVAIL RÉDUITES

Travail à temps partiel facultatif et protégé

Les emplois partagés



AUTRES BONNES IDÉES

Avantages sociaux et services

41
UN INVESTISSEMENT QUI RAPPORTE

42
LES CONGÉS

Vacances, congés de maladie et congés personnels

Congés de maternité, de paternité ou d'adoption

Congés prolongés

44
RÈGLES EN MATIÈRE DE DÉPLACEMENT

45
RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX SOUPLES

46
PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉS ET EMPLOYÉES

47
SERVICES DE SOUTIEN AUX PERSONNES ÂGÉES

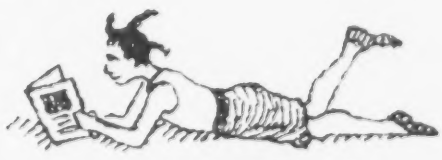
48
SERVICES DE SOUTIEN À LA GARDE D'ENFANTS

Services d'information et de recommandation

Soutien direct aux services communautaires de garde d'enfants

Subventions pour services de garde d'enfants

Garderies subventionnées par l'employeur



Introduction

Les années 90 mettront l'emphase sur les personnes autant que les années 80 l'ont fait sur la technologie.

La technologie a transformé le milieu de travail au cours de la dernière décennie, rendant les entreprises canadiennes concurrentielles à l'ère de l'information. Au cours de la décennie à venir, ce sont les gens qui transformeront le milieu de travail, donnant un caractère humain à la révolution technologique.

Toutes les entreprises, tous les organismes, tous les syndicats et tous les États seront touchés par les changements sociaux et démographiques en cours.

- La population active vieillit et n'a plus les mêmes attentes.
- Un nombre croissant de femmes exercent une activité professionnelle rémunérée et ce, pendant plus longtemps.
- Les structures de la famille sont en mutation.
- Un grand nombre de personnes très qualifiées dans la trentaine s'arrachent un nombre limité d'emplois à un niveau supérieur.
- La dénatalité augure des pénuries possibles de main-d'oeuvre.

Ces changements, et de nombreux autres, ne sont pas simplement le résultat d'une évolution quantitative qui touche les entreprises canadiennes de façon marginale. Il s'agit de changements sociaux fondamentaux qui auront des répercussions sur tous les aspects socio-économiques du pays. Ils nous forceront à réexaminer les institutions et les organismes et leur attitude envers leur personnel.

La présente publication a pour but d'explorer l'évolution des rapports entre la famille et le travail, ainsi que ses conséquences pour les entreprises et les employeurs.

On y étudie différentes modalités de travail souples, susceptibles d'intéresser les employeurs, ainsi que toute une gamme d'avantages sociaux, programmes et services pouvant aider les travailleurs et les travailleuses à trouver un juste équilibre entre leurs responsabilités familiales et professionnelles. On y abordera également certaines questions pragmatiques touchant le choix de toute option fondée sur la famille.

Pour les entreprises, le défi consiste à planifier et à prévoir la nouvelle dynamique de la population active, et à s'y préparer. En effet, celles qui auront su accorder une importance primordiale à des sujets comme la garde des enfants et les soins aux personnes âgées dans le cadre de leur gestion des ressources humaines et celles qui contribueront à renforcer les liens entre la famille et le travail seront à long terme des chefs de file au sein de leur secteur.

Grâce à un tel engagement, elles sauront intéresser, garder et motiver les personnes les plus compétentes qui, à leur tour, leur donneront un net avantage dans un milieu hautement concurrentiel.

Dans le milieu de travail des années 90, rares seront les employés et employées qui n'assumeront pas au moins en partie la responsabilité du soin d'une ou de plusieurs personnes à charge.

Le fait de s'adapter aux nouvelles réalités de la population active canadienne n'est pas une solution altruiste de la part des gestionnaires. C'est plutôt une méthode pratique d'atteindre des résultats nets, ce qui est tout à fait naturel en affaires.

LA NOUVELLE DYNAMIQUE DES MILIEUX DE TRAVAIL

S'adapter à une nouvelle population active

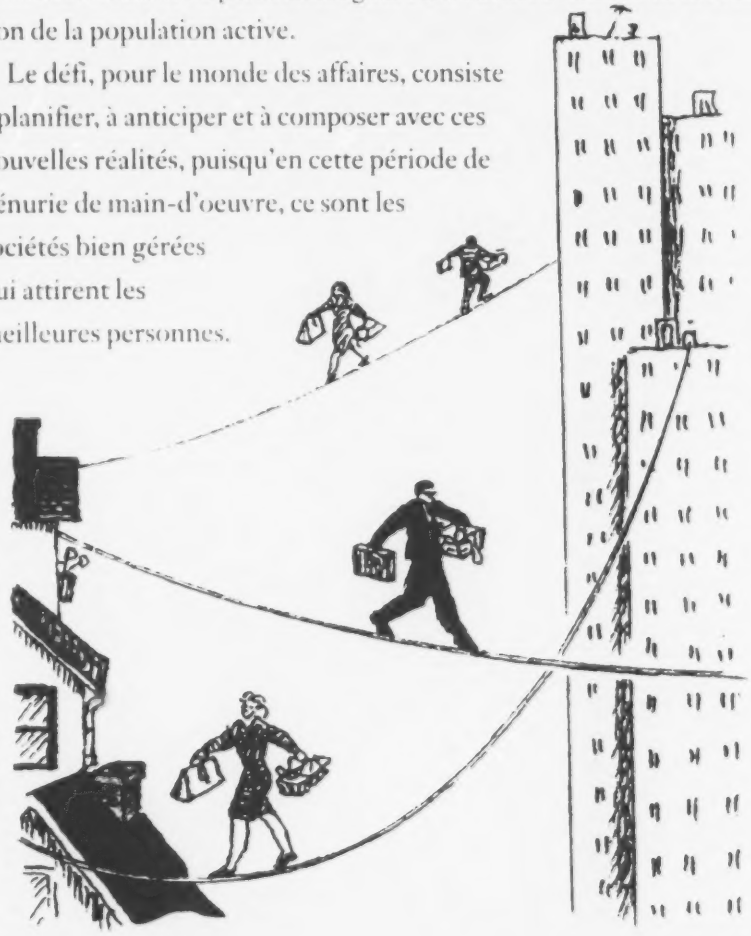
«Dans l'économie planétaire, la variable clé de la concurrence est désormais la qualité de la main-d'oeuvre – ses aptitudes, ses connaissances, sa créativité et sa motivation. Une entreprise qui ignore le besoin de ses employés et employées d'harmoniser leur vie professionnelle et familiale risque de commettre une erreur coûteuse.»

Julie White
directrice, relations publiques
Levi Strauss & Co. (Canada) Inc.

L'évolution de la composition de la population canadienne se reflète dans la population active ontarienne et, par conséquent, dans les milieux de travail.

Le fléchissement du taux de natalité, la baisse des taux de fertilité et le nombre croissant de personnes âgées sont autant d'indices de la réduction de la population active.

Le défi, pour le monde des affaires, consiste à planifier, à anticiper et à composer avec ces nouvelles réalités, puisqu'en cette période de pénurie de main-d'oeuvre, ce sont les sociétés bien gérées qui attirent les meilleures personnes.



Évolution démographique

Les tendances démographiques suivantes influent sur l'industrie ontarienne :

- **La dénatalité.** Dans les années 50, au Canada, on comptait 28 naissances pour 1 000 personnes. En 1985, ce chiffre n'était plus que de 15 pour 1 000[1].
- **La baisse de la fécondité.** En 1960, les Canadiennes avaient 3,9 enfants en moyenne. En 1986, ce chiffre était tombé à 1,7[2].
- **L'augmentation constante du nombre de personnes âgées.** Les personnes âgées (65 ans et plus) constituaient 10 pour 100 de la population canadienne en 1986. En l'an 2001, elles représenteront 16 pour 100 de la population et, en l'an 2036, 25 pour 100 environ des canadiens et canadiennes auront au moins 65 ans[3].

Réduction de la population active

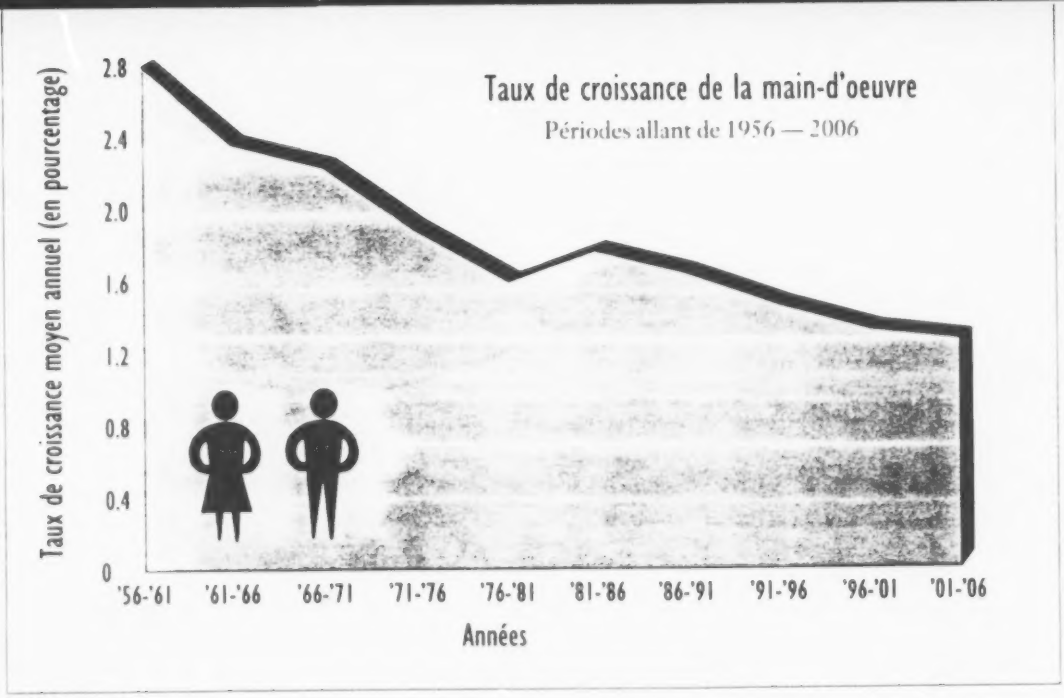
Les renforts de main-d'oeuvre diminueront proportionnellement à la chute du taux de croissance de la population canadienne.

Vers la fin des années 70, la population active de l'Ontario augmentait en moyenne de 2,6 pour 100 par année. Elle a affiché une croissance annuelle moyenne de 2 pour 100 au cours des années 80 et l'on prévoit que ce taux passera à 1,4 pour 100 par année au cours des années 90[4].

Compte tenu des pénuries de compétences et de main-d'oeuvre dans des secteurs clés de

Le défi démographique

[illegible]



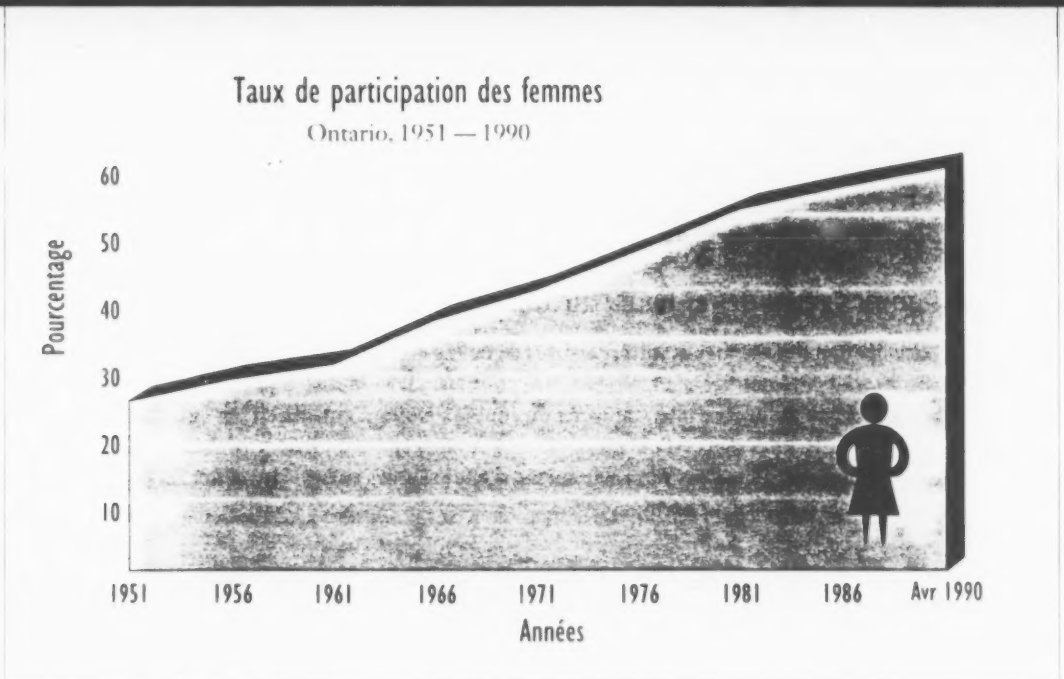
l'économie, de nombreux employeurs devront entrer en concurrence pour trouver des personnes aptes à occuper les postes vacants.

Non seulement le bassin de la main-d'oeuvre disponible sera-t-il réduit, mais les personnes qui le formeront assumeront davantage de responsabilités distinctes de leur travail. Ces responsabilités risquent de modifier l'ordre de priorités que les employés et employées accordent à leur emploi et à leur vie de famille.

Composition de la nouvelle main-d'oeuvre

À partir des années 90, la population active sera dominée par des travailleurs et des travailleuses qui assument, au moins en partie, la responsabilité du soin des personnes à leur charge. Il y aura :

- Une augmentation du nombre de familles à deux revenus
- Plus de familles monoparentales
- Plus de femmes de tous âges et à différentes époques de leur vie
- Plus de femmes ayant des enfants, surtout des enfants en bas âge
- Plus d'hommes ayant des responsabilités familiales directes
- Plus de travailleurs et de travailleuses devant prodiguer des soins à des parents âgés
- Plus de travailleurs et de travailleuses devant prodiguer des soins à des personnes handicapées.



La nouvelle main-d'oeuvre

Plus de familles à deux revenus

■ Plus de mères et de pères s'occuperont d'élever leurs enfants tout en répondant aux exigences de leur travail.

■ En 1961, seulement 20 pour 100 des familles qui comptaient deux conjoints déclaraient que les deux exerçaient un emploi rémunéré. En 1986, plus de la moitié (53 pour 100) des familles à deux conjoints avaient deux revenus[5].

■ Pour de nombreux ménages, il est économiquement impératif que les deux conjoints fassent partie de la population active. Le nombre des familles vivant au-dessous du seuil de la pauvreté augmenterait d'environ 78 pour 100 si un seul conjoint travaillait contre rémunération[6].

Plus de familles monoparentales

■ Entre 1977 et 1984, 163 000 chefs de famille monoparentale de plus se sont joints à la population active[7]. En 1986, leur participation sur le marché du travail avait atteint 61,2 pour 100[8]. Bien qu'au Canada, la grande majorité des familles monoparentales soient dirigées par des femmes (82,2 pour 100), la proportion des familles dont le chef est un homme augmente[9].

Plus de femmes de tous âges et à différentes époques de leur vie

■ L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail est peut-être la tendance la plus frappante de la démographie canadienne. Le Canada est à la deuxième place – juste derrière les pays scandinaves – parmi les démocraties occidentales pour l'importance des femmes dans la population active[10].

■ En 1951, seulement 23,5 pour 100 des Canadiennes travaillaient contre rémunération à l'extérieur du foyer. En 1987, ce chiffre avait atteint 56,2 pour 100. Le Conference Board du Canada estime que, d'ici l'an 1993, les femmes pourraient représenter jusqu'à 63,1 pour 100 de la main-d'oeuvre active[11]. Non seulement les travailleuses sont-elles plus nombreuses, mais elles travaillent plus longtemps que jamais. Les femmes consacrent en moyenne maintenant entre 34 et 37 ans au travail – une période comparable à celle des hommes[12].

Plus de femmes ayant des enfants, surtout des enfants en bas âge

■ La participation des femmes ayant des enfants de moins de 16 ans a connu une augmentation constante au cours des dernières années (de 41,6 pour 100 en 1975 à 56,8 pour 100 en 1983[13]). Cette augmentation est encore plus frappante du côté des mères d'enfants en bas âge. En 1976, moins de 32 pour 100 des mères d'enfants de moins de trois ans travaillaient contre rémunération. En 1986, une mère sur deux travaillait même si elle avait des enfants de cet âge, et 66 pour 100 de ces salariées travaillaient à temps plein[14].

Plus d'hommes ayant des responsabilités familiales directes

■ Quoique les femmes aient toujours été chargées des principales responsabilités familiales, de récentes études démontrent que les hommes partagent de plus en plus ces responsabilités (soins aux enfants et aux parents âgés). Bon nombre d'entre eux adoptent un style de vie plus équilibré et recherchent des conditions de travail leur permettant de participer pleinement et directement aux responsabilités familiales.

■ Chez Du Pont U.S., par exemple, une étude menée en 1985 auprès de 6 600 membres du personnel a démontré que 18 pour 100 des travailleurs étaient intéressés à travailler à temps partiel pour pouvoir aussi s'occuper de leurs enfants. Trois ans plus tard seulement, une étude semblable révélait que 33 pour 100 des hommes manifestaient un intérêt face à la possibilité de travail à temps partiel et ce, pour des raisons familiales[13].

Plus de travailleurs et de travailleuses devant prodiguer des soins à des parents âgés

■ En raison du vieillissement de la génération d'après-guerre, c'est le groupe des 45 à 54 ans qui affichera la croissance la plus rapide au sein de la population active de l'Ontario durant les 12 prochaines années. Ce groupe, 15,9 pour 100 de la population active en 1988, en constituera 21,8 pour 100 en l'an 2001[14]. En outre, ce groupe partagera une grande partie des responsabilités afférentes aux soins requis par des parents plus âgés.

À l'heure actuelle, 40 pour 100 des personnes de 30 ans ou plus procurent des soins à des parents âgés[15]. À mesure que les parents de la génération d'après-guerre vieillissent, leurs enfants désormais adultes seront plus nombreux à combiner le travail et les soins aux personnes âgées.

Plus de travailleurs et de travailleuses devant prodiguer des soins à des personnes handicapées

■ Le nombre de personnes qui combinent travail et soins à un parent ou à une amie ou un ami handicapé augmentera également. Une étude d'envergure nationale sur la santé et les handicaps a démontré que, des 2,5 millions de personnes handicapées (de 15 ans ou plus), 842 000 seulement étaient physiquement autonomes. Environ 400 000 étaient partiellement dépendantes et 1,1 million l'étaient tout à fait. Près de 1 million de personnes étaient atteintes d'un handicap qui les empêche de travailler[16].

Conséquences pour les entreprises

Ces tendances et d'autres au sein de la population active ont des conséquences quantifiables sur de nombreuses entreprises ainsi que sur leur façon de traiter leur personnel. Les règles de gestion des ressources humaines conçues pour la population active du passé font place à des stratégies innovatrices axées sur les besoins de la main-d'oeuvre d'aujourd'hui et de demain.

Interdépendance du travail et de la famille

Les entreprises qui reconnaissent que la vie professionnelle et la vie familiale sont interdépendantes, et qui ont adopté des règles visant à promouvoir cette interdépendance, ont un avantage par rapport à la concurrence. Elles seront en effet plus susceptibles d'intéresser les personnes les plus compétentes et de faire en sorte qu'elles soient satisfaites, motivées et productives au travail.

«La vie ne s'arrête pas à la porte de l'usine ou du bureau. Les travailleurs et travailleuses sont aussi citoyens et citoyennes, membres de la communauté et, avant tout, membres d'une famille.»

Énoncé de politiques sur la famille des TCA
Canadian Business Review
automne 1989

Par contre, les sociétés qui négligent de tenir compte du fait que leur personnel doit combiner carrière et famille auront de la difficulté à recruter et à retenir des personnes compétentes.

De nos jours, au sein d'un marché du travail serré, les personnes compétentes iront travailler dans les sociétés dont les règles correspondent le mieux à leurs besoins. Et elles n'iront pas travailler dans les sociétés qui leur offrent des avantages sociaux ou des conditions de travail moins intéressantes.

Lors d'une vaste étude effectuée par le Conference Board du Canada auprès de 1 600 entreprises et de plus de 11 000 travailleurs et travailleuses des secteurs public et privé, plus de 10 pour 100 des répondants et répondantes ont déclaré avoir déjà quitté un poste ou un emploi en raison de conflits entre le travail et la famille. Plus de 14 pour 100 ont avoué qu'ils songeaient à quitter leur employeur actuel pour les mêmes raisons[7].

Plusieurs autres études effectuées en milieu de travail indiquent qu'à tous les échelons les candidats et candidates recherchent des employeurs qui sont conscients des responsabilités familiales de leur personnel et disposés à s'y adapter.

Par exemple, une étude récemment effectuée en Ontario par Mark Frankel and Associates auprès de 109 travailleurs et travailleuses et de leurs familles avait pour but d'analyser ce que M. Frankel appelle «l'indice d'adaptation travail/famille», c'est-à-dire la mesure dans laquelle les gens considèrent que leur vie familiale et leur vie professionnelle sont bien coordonnées et en harmonie. Cette étude a démontré que ceux et celles dont l'indice d'adaptation travail/famille est élevé sont plus satisfaits de leur travail et de leur vie familiale et s'absentent moins souvent du travail que les autres[8].

L'étude du Conference Board a conduit à des résultats semblables. Soixante-six pour cent des personnes interrogées ont déclaré avoir certaines difficultés à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie familiale, et 20 pour 100 ont trouvé qu'il s'agissait d'une tâche «très difficile» ou «difficile»[9].

Ceux et celles qui avaient beaucoup de difficulté à jongler avec leurs différentes responsabilités avaient manqué en moyenne 4,5 jours de travail durant les six mois précédant l'étude, alors que ceux et celles qui n'avaient aucune difficulté n'en avaient manqués en moyenne que 2,5.

Ces constatations ont des conséquences évidentes pour les organismes qui cherchent à réduire l'absentéisme et à augmenter la satisfaction et la stabilité de leur personnel.

Coût élevé de la rotation de la main-d'oeuvre

La plupart des entreprises reconnaissent que le coût du recrutement et de la formation de nouvelles

«À l'ère industrielle, lorsque les capitaux étaient la ressource stratégique, l'objectif d'une entreprise ne pouvait être que son bénéfice. À l'ère de l'information, toutefois, les ressources stratégiques sont l'information, les connaissances et la créativité. Une entreprise n'a qu'un moyen d'accéder à ces biens précieux – par l'entremise des personnes qui possèdent ces ressources.»

P. Aburdene et J. Naisbitt
Re-inventing the Corporation

recrues peut être très élevé. Compte tenu de la pénurie de main-d'oeuvre, les sociétés seront de plus en plus forcées de créer un milieu souple et favorable, susceptible d'inciter le personnel à demeurer à leur service assez longtemps pour que l'investissement considérable soit rentable.

La société Corning Glass, par exemple, estime à 40 000 $ le coût de remplacement de chaque personne qui quitte le service de la société[7]. Pour la société de produits pharmaceutiques du New Jersey, Merck and Company, le coût associé à la perte d'un travailleur ou d'une travailleuse et à la formation de la personne qui lui succédera correspond à une fois et demie le salaire annuel de cette personne. La société Merck a commencé à recueillir ces données dans le but de déterminer les avantages des programmes qu'elle avait mis en place pour équilibrer les responsabilités familiales et professionnelles. Elle a découvert que l'option d'horaire variable faisait augmenter la productivité de 20 pour 100 dans certains services et que, grâce au service de garde d'enfants, l'absentéisme avait baissé et le congé de maternité moyen était passé de sept à cinq mois.

En outre, le programme avait favorisé un faible taux annuel de rotation, à savoir 6 pour 100, comparativement à la moyenne américaine qui est de plus de 14 pour 100. «Vous évitez les frais de formation des recrues, leur faible productivité, ainsi que tous les effets secondaires sur le personnel de supervision, les collègues et les subalternes, déclare un porte-parole de la société. Ces frais sont très élevés, croyez-moi.»

Économie axée sur les services

Avec l'apparition des industries de service, il est encore plus urgent de mettre l'accent sur les questions familiales dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

En Ontario, la croissance du secteur tertiaire est constante et continuelle depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, alors que l'importance du secteur secondaire diminue[8].

Le secteur manufacturier a récupéré moins de la moitié des emplois perdus en Ontario au cours de la dernière récession. En revanche, le secteur tertiaire a non seulement récupéré les postes perdus durant cette récession, mais il s'y est créé des dizaines de milliers de nouveaux emplois[9].

Cette tendance étant appelée à se poursuivre, la plupart des nouveaux emplois créés au cours des années 90 le seront dans le secteur tertiaire, alors que la croissance des emplois dans le secteur manufacturier continuera de chuter.

Ce déplacement vers une économie axée sur les services a des conséquences évidentes pour les employeurs. Qu'il soit question du secteur bancaire ou de l'assurance, des soins de la santé ou de l'hébergement, de l'immobilier ou de la vente au détail, les apports interpersonnels et le service à la clientèle sont l'essence même du secteur tertiaire.

Dans le secteur manufacturier, une force ouvrière surmenée et lasse peut faire baisser la production, ce qui signifie moins de produits à vendre. La plupart des industries du secteur tertiaire sont axées sur les consommateurs. Un service médiocre offert par un personnel mécontent risque d'éloigner des affaires éventuelles ou d'aliéner la clientèle de l'entreprise.

Conclusion

A compter des années 90, les stratégies axées sur les ressources humaines seront essentielles à la réussite dans un milieu concurrentiel.

Comme on prévoit des pénuries de main-d'oeuvre spécialisée dans des secteurs clés de l'économie, les employeurs devront reconnaître les nouvelles valeurs de la nouvelle population active et les inclure dans leur culture générale.

La population active sera moins nombreuse et la grande majorité assumera certaines responsabilités familiales. Les employeurs doivent par conséquent démontrer qu'ils sont prêts à accueillir, soutenir et récompenser leur personnel et qu'ils peuvent accommoder ses priorités tant professionnelles que familiales.

Cela signifie qu'il faut mettre au point des règles et des programmes de gestion des ressources humaines qui tiennent compte des besoins du personnel et des conflits entre le travail et la famille, à mesure qu'ils se présentent.

Puisque bon nombre des attitudes et des valeurs de la population active dépendent des responsabilités et des rôles changeants des membres de la famille, il convient maintenant d'étudier l'évolution de la famille.

Fait :

En 1961, 20 pour 100 seulement des familles avaient deux revenus. Aujourd'hui, les deux conjoints travaillent dans plus de la moitié des foyers canadiens.

L'ÉVOLUTION DE LA FAMILLE

S'adapter à de nouvelles réalités familiales

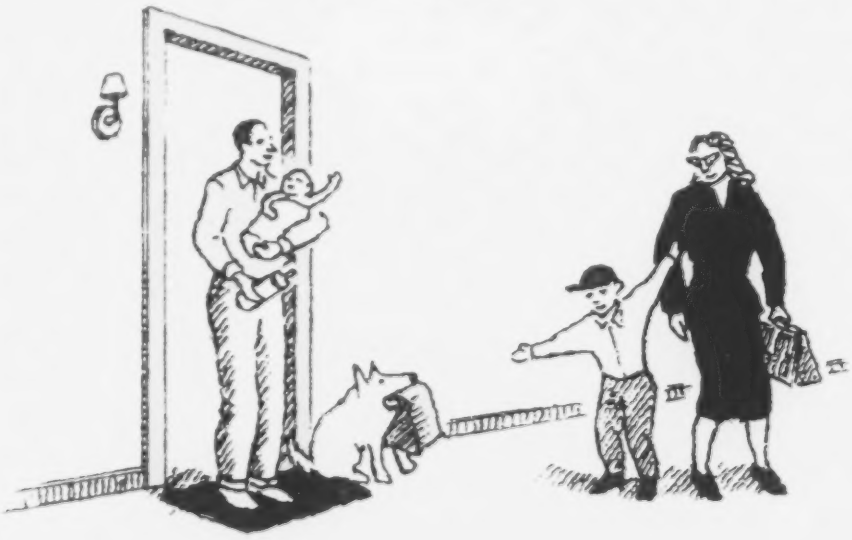
De plus en plus de recherches associent les préoccupations soulevées par la garde des enfants et des parents âgés aux baisses de productivité attribuables à des absences plus nombreuses, à des retards, au stress au travail et à des pertes de temps comme l'utilisation excessive du téléphone.

«Investing in Human Capital»
Business Week
19 septembre 1988

Seize pour cent seulement des familles en Ontario correspondent au modèle traditionnel de la famille nucléaire où le père est le seul soutien de la famille et la mère reste au foyer[36].

Au Canada, la plupart des enfants grandissent dans des foyers où, s'il y a deux conjoints, ils font tous deux partie de la population active. Cela vaut même dans les ménages où l'on retrouve de très jeunes enfants. En réalité, les mères d'enfants âgés de moins de trois ans constituent le groupe qui connaît la croissance la plus rapide parmi les nouveaux arrivants sur le marché du travail[37].

Le travail continu des mères et des pères tout au cours de leur vie adulte entraîne une modification profonde de la structure et des rôles familiaux, mais là n'est pas le seul changement.



Diversité des familles

La notion de famille a évolué et comprend désormais une gamme beaucoup plus vaste de regroupements et de modes de vie familiaux. La famille moderne peut compter :

- un père, une mère et des enfants
- un père ou une mère, plutôt que les deux
- deux adultes avec des enfants nés d'un ou de plusieurs mariages
- un père et une mère qui sont des conjoints de fait
- des enfants dont les parents n'habitent pas au même endroit
- des enfants qui vivent dans un foyer durant une partie de l'année et dans un autre le reste du temps
- deux hommes ou deux femmes vivant ensemble avec ou sans enfant
- aucun enfant
- deux ou trois générations d'une même famille vivant sous le même toit.

Concilier les priorités professionnelles et familiales

La structure familiale a peut-être changé, mais les besoins et les aspirations de ses membres sont toujours les mêmes. Toutefois, ce sont maintenant, dans la plupart des cas, des personnes devant répondre aux exigences d'un travail rémunéré à temps plein et en assumer les obligations qui sont chargées de combler ces besoins et aspirations.

Autrefois, les soins aux membres de la famille étaient, en grande partie, l'apanage des femmes. Comme elles demeuraient au foyer à temps plein, les travailleurs pouvaient faire une nette distinction entre la famille et le travail. Au travail, ils pouvaient consacrer tout leur temps et toute leur énergie à leur carrière, sachant que quelqu'un d'autre s'occupait du soin de la famille.

Aujourd'hui, il n'est plus possible pour bon nombre de femmes de ne s'occuper que du foyer et de la famille. Que ce soit par nécessité économique ou par choix personnel, les femmes allient famille et carrière. Elles cherchent ainsi à atteindre un équilibre plus humain entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Nouvelle définition des rôles et des responsabilités

Les rôles et les attitudes des femmes ont changé, mais ceux des hommes aussi. Bon nombre d'entre eux souhaitent de plus en plus prendre une part plus active aux responsabilités familiales.

Dans le cadre d'une étude effectuée auprès de plus de 1 200 salariés et salariées d'une grande société du Minnesota, plus de 60 pour 100 des pères de moins de 35 ans ont avoué que les questions familiales avaient une influence sur leurs objectifs professionnels. Dans la plupart des cas, ils ne visaient pas de mutation ou de promotion parce qu'ils devaient ou voulaient consacrer plus de temps à leur famille[7].

De même, dans le cadre d'une importante étude pour le compte de la revue Fortune pour déterminer comment les familles réagissent au stress professionnel et familial, environ 30 pour 100 des hommes ont avoué avoir refusé un poste, une promotion ou une mutation qui les aurait obligés à consacrer moins de temps à leur famille[8].

Pour certains hommes, la participation accrue aux tâches familiales est un sous-produit nécessaire de la famille à deux revenus. Pour d'autres, elle reflète un véritable désir de jouer un rôle dans l'éducation des enfants.

D'autres encore se demandent si un modèle masculin, comme un père, ne manque pas certaines des expériences les plus enrichissantes de la vie, ce qu'ils veulent éviter. C'est là l'expérience de Dave Sanderson, cadre en commercialisation,

interviewé par Rona Maynard dans le cadre de son article «The New Executive Father», publié dans la revue *Report on Business*.

«Dave Sanderson ... a commencé à s'interroger à la suite des crises cardiaques qui ont finalement coûté la vie à son père en 1984, un an seulement après son départ en retraite. Il se soucient de réflexions du genre : «Se crever pendant 35 ans pour sa famille et travailler toutes les heures supplémentaires possibles...la récompense : mourir pendant que l'on vous frappe pour vous ranimer, avec des tubes dans le nez...»

[Dave Sanderson a commencé] à faire la distinction entre le travail urgent et les tâches qui peuvent attendre...«Je peux toujours déceler une bonne affaire et la saisir, dit-il, je n'arrête pas complètement, mais je ralentis» [pour consacrer plus de temps à la famille]".»

Quelle que soit la motivation, les faits sont là : plus d'hommes deviennent membres d'une équipe parentale. Ainsi, ils contribuent à changer les attitudes de la société face au travail, à la famille et au coût de la réussite professionnelle.

Le concept qu'on trouvait admirable du cadre s'identifiant totalement à son entreprise, qui n'est pas tout à fait mythique, ne fait plus l'objet d'admiration. La plupart des gens essaient de trouver les moyens d'avoir les deux – une vie familiale satisfaisante et une carrière productive.

Il en résulte une attitude dans laquelle les exigences associées à la réussite professionnelle ont plus de rapports avec la façon d'exécuter son travail qu'avec le nombre d'heures passées au travail.

À mesure que la démarcation entre le travail et la vie personnelle s'estompe, de nouvelles tendances voient le jour au niveau de la principale responsabilité familiale : le soin des personnes à charge.

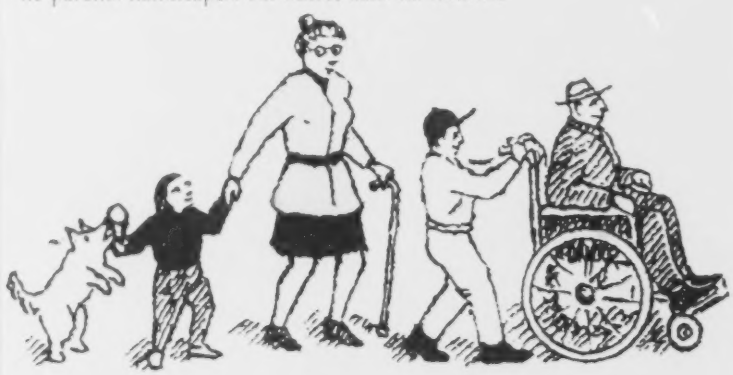
Qui sont les personnes à charge?

Les enfants représentent évidemment la majorité des personnes à la charge des familles. Le Canada comprend actuellement plus de deux millions d'enfants de moins de 13 ans, dont les parents travaillent ou étudient pendant une bonne partie de la semaine [1].

Compte tenu de la réalité des familles dont les deux conjoints travaillent, la garde des enfants est une question pressante pour beaucoup de personnes, pour les entreprises et pour les États. Le besoin de bons services de garde abordables n'est plus une question controversée. D'innombrables études ont démontré que les parents qui travaillent doivent avoir un meilleur accès aux soins de garde en termes de proximité, de coût et d'horaires flexibles. Ces études ont également démontré que les soins de garde ne sont profitables aux enfants que s'ils sont de très bonne qualité [2].

Davantage de personnes âgées ayant besoin de soins

Les enfants ne sont pas les seules personnes à charge à avoir besoin de soins et de soutien. Dans de nombreux ménages, on s'occupe d'un père, d'une mère ou de grands-parents âgés, ou encore de parents handicapés. En outre, dans un nombre



croissant des ménages, des membres de la famille – qu'on appelle parfois «la génération sandwich» – s'occupent à la fois de parents ou d'amis âgés et d'enfants ou d'adolescents et d'adolescentes.

Lorsque l'on examine toutes les statistiques qui se rapportent à une population vieillissante, les faits sont clairs et assez frappants. En 1986, un Canadien ou une Canadienne sur 10 avait 65 ans ou plus. En 2036, cette proportion passera à un Canadien sur quatre [3].

Cette augmentation du nombre de personnes âgées, combinée à la chute des taux de natalité, fera des soins aux personnes à charge âgées une question sociale et professionnelle de premier ordre.

Il est évident que les gens ne deviennent pas automatiquement frêles et dépendants le jour de

leur 65e anniversaire. Toutefois, comme le nombre de «personnes très âgées» (soit les personnes de 85 ans ou plus qui sont plus vulnérables aux difficultés physiques et sociales) s'accroît sans cesse, plus d'adultes actifs seront appelés à leur procurer des soins plus ou moins importants.

Ces soins vont de l'accompagnement aux visites médicales à la responsabilité pour la planification financière ou le soutien financier en passant par les réparations de la maison, le jardinage et l'entretien ménager, le transport, les courses, la préparation des repas et l'alimentation, la lessive et la toilette, ainsi que le soutien affectif.

Nouvelles contraintes découlant des soins

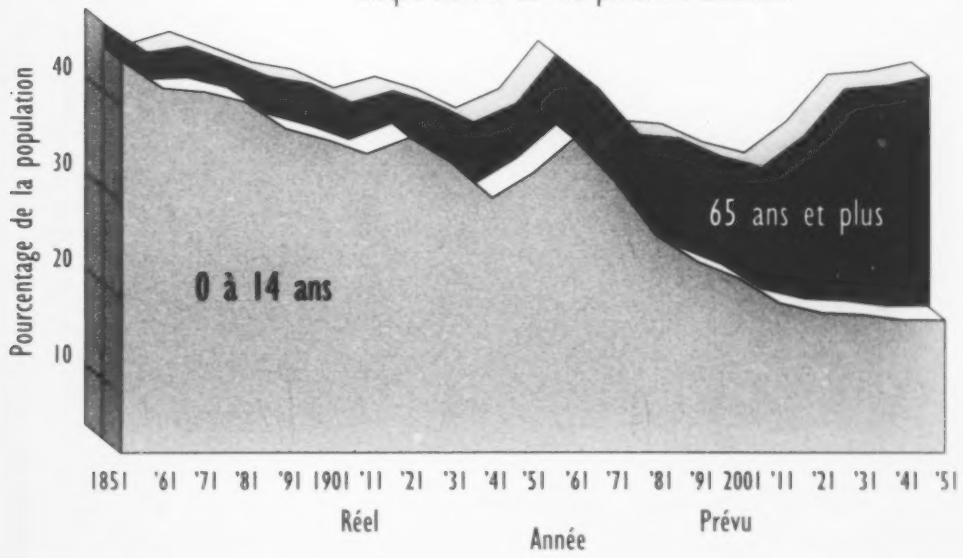
Le fait que la société s'éloigne de plus en plus des soins en établissement ajoute une nouvelle dimension à cette question. Comme on encourage les personnes âgées à vivre de la manière la plus autonome possible le plus longtemps possible, elles auront besoin de plus de soutien direct de la part de leur famille et de leur collectivité.

Paradoxalement, cette tendance se produit au moment où augmente le nombre des femmes qui entrent sur le marché du travail à temps plein. Le dilemme est donc le suivant : il y a moins de femmes au foyer pour s'occuper des soins quotidiens donnés aux personnes âgées, et il y en a aussi moins qui font du bénévolat dans les services communautaires pour compléter le soutien familial.

Les mêmes problèmes se retrouvent souvent dans le cas des soins aux personnes handicapées. La majorité des personnes ayant un handicap physique ou mental veulent vivre de manière autonome et, si possible, être des membres productifs de la population active. Dans de nombreux cas, il leur faut, pour y réussir, bénéficier d'un plus grand soutien de la part de leur famille et des bénévoles de la collectivité.

Qui sont les personnes à charge?

Le graphique indique le rapport de dépendance, réel et prévu. Ce rapport montre le nombre de personnes «en âge d'être à charge» pour chaque tranche de 100 personnes «actives».



«Les résultats (d'un sondage Gallup effectué aux É.-U.) démontrent que les pères de famille partagent non seulement les responsabilités familiales, mais aussi les inquiétudes, le stress et la culpabilité ... Les pères sont portés, presque autant que les mères, à dire que le travail empiète sur la vie familiale. Et ils sont encore plus disposés à sacrifier les possibilités d'avancement qui les empêcheraient de consacrer du temps à leur famille.»

Revue Fortune
16 février 1987

Les travailleurs et travailleuses adultes qui s'occupent de parents handicapés partagent les mêmes anxiétés et les mêmes inquiétudes que les autres pourvoyeurs de soins qui travaillent. Tous ont de la difficulté à harmoniser le travail et les responsabilités familiales. Quelles que soient les personnes à charge, les soins qui leur sont prodigués exigent du pourvoyeur un engagement énorme en termes de temps, d'énergie physique et émotionnelle et de ressources financières.

Les familles à deux revenus et les familles monoparentales ont de sérieux problèmes lorsque vient le moment de trouver et de se procurer les soins de bonne qualité pour les membres de leur famille.

Les parents dont les heures de travail ne correspondent pas à la journée ouvrable normale et ceux et celles qui travaillent en soirée ou durant la nuit ont de la difficulté à obtenir des services adéquats de garde d'enfants.

Les services de garde de qualité accueillant les enfants en bas âge, les enfants malades dans des situations d'urgence ou les élèves lors des journées pédagogiques, des congés scolaires ou des vacances d'été peuvent être difficiles à trouver, sans mentionner leur coût exorbitant. Les programmes à l'intention des enfants d'âge scolaire sont rares et les enfants laissés sans surveillance après l'école peuvent être la cause d'une augmentation des appels personnels au travail et d'un surcroît de souci pour les parents.

Décisions au sujet des soins

De nombreux facteurs influent sur les décisions prises à l'égard des soins requis par les personnes à charge, notamment la situation financière de la famille, la question de savoir si les soins sont abordables, accessibles et de bonne qualité, la mesure dans laquelle d'autres membres de la famille sont disposés à participer à ces soins, les valeurs et traditions de leur culture et les attitudes face à la famille et au travail.

Les personnes à revenu élevé peuvent se permettre de confier leurs enfants à des garderies privées. Elles ont peut-être aussi une plus grande sécurité d'emploi et peuvent être mieux en mesure de négocier un horaire de travail plus souple, ce qui leur permet de concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Dans d'autres familles, les valeurs et traditions culturelles jouent un rôle essentiel dans la question des soins donnés aux personnes à charge. Dans les ménages où l'on accorde la priorité à l'entraide au sein de la famille, et où les membres de la famille sont disposés à fournir ces soins, on n'aime pas avoir recours à des programmes externes. Dans ce cas, il suffit d'accorder au travailleur ou à la travailleuse un horaire variable ou la possibilité de prendre des congés d'absence pour lui permettre d'harmoniser efficacement ses obligations professionnelles et familiales.

Dans la grande majorité des familles, les personnes qui travaillent n'ont toutefois guère de solutions en matière de prestation des soins. Puisque le travail rémunéré est la condition de leur survie économique, bon nombre d'entre elles ont l'impression de devoir sacrifier leur vie familiale à leur travail. Cela se retrouve surtout dans les collectivités où le coût de la vie est très élevé.

Conséquences pour les entreprises

Quelle que soit la situation, le fait de combiner la prestation des soins requis par les membres de la famille et le travail ajoute indiscutablement un certain stress à la maison et au travail.

Près de 80 pour 100 des personnes interrogées dans le cadre de l'étude détaillée menée par le Conference Board ont déclaré qu'elles vivaient un certain degré de stress ou d'anxiété parce qu'elles essayaient de répondre à des demandes incompatibles. Plus de 25 pour 100 ont avoué subir un stress «élevé» ou «moyen»[7].

Cette étude a également démontré qu'il existait un lien étroit entre les niveaux de stress et l'absentéisme. Les personnes qui vivaient beaucoup de stress avaient manqué en moyenne 4,9 jours de travail dans les six mois précédant le sondage alors que celles qui ne subissaient aucun stress ne s'étaient absentées que 2,5 jours en moyenne[8].

Conséquences pour la productivité et le rendement

Rares sont ceux et celles qui peuvent s'acquitter de toutes leurs obligations familiales avant ou après le travail. Il se produit donc inévitablement des situations susceptibles d'affecter leur rendement ou leur productivité.

Tout comme le travail influe sur la vie personnelle, les événements qui se produisent dans la famille influent sur le rendement au travail.

Tous les jours, les travailleuses et les travailleurs sont obligés de faire des choix pour résoudre les conflits entre leurs obligations professionnelles et familiales. Il arrive qu'ils soient obligés de prendre une journée de congé de maladie afin de s'occuper d'un enfant malade, reporter un rendez-vous professionnel pour amener une personne âgée de la famille chez le médecin, manquer une réunion en soirée pour rester auprès de leurs enfants ou refuser une promotion qui nécessite plus de déplacements ou d'heures loin du foyer.

Lors d'un sondage réalisé par la revue *Fortune* en 1987, 41 pour 100 des parents interrogés ont avoué que, au cours des trois mois précédant le sondage, ils avaient perdu au moins une journée de travail pour des raisons familiales (s'occuper d'un enfant malade, par exemple, ou assister à une pièce de théâtre à l'école). Près de 10 pour 100 des parents interrogés avaient pris de trois à cinq jours de congé pour des raisons familiales au cours de cette même période de trois mois[9].

De même, le sondage mené par le Conference Board sur le travail et la famille a démontré que près de la moitié des personnes interrogées avaient déjà dû interrompre leur travail ou accepter une augmentation de leur charge de travail parce que des collègues s'étaient absentés pour des raisons familiales.

Les personnes interrogées ont déclaré avoir manqué en moyenne 3 journées de travail complètes et 1,5 journée partielle au cours des six mois précédant le sondage. Elles sont également arrivées en retard au travail ou ont quitté plus tôt près de deux fois chacune. Les responsabilités familiales étaient le motif de l'absentéisme chez bon nombre d'entre elles[10].

Conséquences des soins dispensés aux personnes âgées

Selon Statistique Canada, l'absentéisme pour des raisons personnelles ou familiales a connu une hausse de 100 pour 100 en dix ans. Cette hausse est attribuable, dans une proportion de 37 pour 100, au temps passé à s'occuper de personnes âgées[11].

On a calculé que ceux et celles qui aident une personne âgée à accomplir chaque jour une seule tâche, comme se laver ou s'habiller, peuvent consacrer jusqu'à neuf heures par semaine à celle-ci. Deux activités quotidiennes peuvent représenter plus de 14 heures par semaine et cinq ou six activités quotidiennes ajoutent environ 27 heures à la semaine de travail[12].

Chez les adultes actifs qui s'occupent de membres âgés de la famille, il faut ajouter souvent le stress émotionnel associé à la perte d'autonomie et à la détérioration de la santé d'un parent ou ami qui ne comptait auparavant que sur lui-même ou elle-même.

Si la personne âgée, membre de la famille, souf-

Pressions sur les bénéfices

LA SOCIETE WARNER-LAMBERT AUX ETATS-UNIS ESTIME A PRES DE 250 000 $ PAR AN DANS UN SEUL LIEU de travail le coût de l'absentéisme et des retards attribuables aux soins des personnes à charge (personnes âgées et enfants)[7].

Outre les pertes courantes de productivité dues au temps consacré à régler des questions familiales au travail, il y a certains coûts stratégiques à plus long terme. Si un membre compétent du personnel ne peut entreprendre un projet important, par exemple, ou refuse une promotion parce que l'entreprise refuse de s'adapter à ses responsabilités familiales, c'est une perte à la fois pour la société et pour la personne concernée.

Dans le cadre du sondage effectué par le Conference Board, plus de 30 pour 100 des personnes interrogées estimaient que leurs responsabilités face à leurs enfants ou à d'autres personnes à charge limitaient leurs chances de promotion, car elles ne pouvaient pas consacrer plus de temps au travail, déménager ni accepter les mutations qu'on leur offrait. Environ 17 pour 100 de celles à qui l'on avait offert une promotion l'avaient refusée pour des raisons familiales et près de 25 pour 100 avaient refusé une mutation pour les mêmes motifs[8].

En outre, bien que plus de la moitié des personnes interrogées aient manifesté le désir de travailler pendant un plus grand nombre d'heures en raison des possibilités d'avancement au sein de leur entreprise, près de 51,7 pour 100 d'entre elles ont avoué que leurs responsabilités familiales les empêchaient de le faire[9].

Il est sûrement dans l'intérêt des entreprises d'aider leur personnel à avoir à la fois une vie familiale satisfaisante et une carrière productive.

tre d'une maladie chronique comme la maladie d'Alzheimer, des suites d'une crise cardiaque ou d'une congestion cérébrale, le stress émotionnel de la personne qui s'en occupe peut se trouver accru en raison de problèmes d'accès aux soins à domicile ou à d'autres services communautaires.

Les gens qui se trouvent dans une telle situation ont besoin d'aide à la fois pour trouver des soins adéquats et pour faire face au problème sur le plan émotionnel. L'aide aux parents handicapés représente des défis semblables.

En général, ceux et celles qui ont la responsabilité de personnes âgées ont plus de 45 ans. Ils sont souvent au service de leur entreprise depuis longtemps, ont plus d'expérience et occupent parfois un poste cadre comportant plus de responsabilités. Le coût de leur absence ou de la baisse de leur productivité augmente donc en conséquence pour l'entreprise.

Conclusion

Il y a trente ans, la plupart des entreprises considéraient que les responsabilités en matière de prestation des soins relevaient exclusivement de la famille et des organismes de services communautaires. Certaines sont encore de cet avis.

Cependant, dans le milieu de travail des années 90, les employeurs auront de la difficulté à trouver des personnes qui n'assument pas au moins en partie les responsabilités afférentes aux soins requis par une ou plusieurs personnes à charge.

Le soutien offert par une entreprise à l'égard de ces responsabilités prioritaires peut faire toute la différence pour beaucoup et atténuer les effets de cette situation à la fois sur le personnel et sur l'entreprise.

Levi Strauss & Co. (Canada) Inc.

LEVI STRAUSS & CO. (CANADA) INC. estime qu'un réseau national de garderies de qualité constitue la meilleure façon de contribuer à l'éducation et au perfectionnement de la main-d'oeuvre de demain. C'est une des raisons pour lesquelles l'entreprise accorde la priorité aux services de garde d'enfants dans sa stratégie en faveur des familles qui travaillent et dans ses mesures à l'échelle de la société

LS & Co. (Canada) Inc. fabrique des jeans et des produits en denim pour le marché canadien. L'entreprise compte plus de 2 000 employés et employées faisant partie des Travailleurs amalgamés du vêtement et du textile et des Travailleurs unis du vêtement d'Amérique dans cinq endroits en Ontario et un en Alberta.

Depuis plusieurs années, LS & Co. (Canada) Inc. soutient les services de garde grâce à la création d'un réseau national de garderies sans but lucratif. «Nous pensons qu'il vaut mieux que les employés et employées aient plusieurs choix en matière de services de garde d'enfants dans leur propre collectivité», dit Julie White, directrice nationale des relations publiques. Par conséquent, la société a appuyé plusieurs mesures, comme de petites subventions de mise en route, une formation en gestion pour le personnel de supervision et des subventions à des organismes d'intervention pour lancer des campagnes de sensibilisation à la question.

Or, la société est aussi sensible aux besoins immédiats de son personnel et envisage d'aménager des garderies dans les deux endroits où les employés et employées ont de la difficulté à trouver des services de garde de qualité.

Ces centres seront construits sur place et érigés en sociétés de bienfaisance sans but lucratif. Le comité de planification de chaque centre sera composé de parents qui travaillent et de représentants et représentantes du patronat et du syndicat, et bénéficiera d'une subvention de la province de l'Ontario et de la municipalité locale. On accordera la priorité aux enfants des employés et employées de Levi Strauss et, s'il reste de la place, on acceptera des enfants de la collectivité. Une fois que ces projets seront en route, la société envisage de proposer des solutions de rechange aux services de garde pour le personnel de ses autres établissements plus petits.

Le programme des garderies de LS & Co. (Canada) Inc. s'inscrit dans la politique de la société, conçue pour aider le personnel à harmoniser les responsabilités du travail et de la famille. La société prépare une déclaration destinée à être intégrée à son énoncé de mission, à sa conception et à son enseignement des valeurs pour tout le personnel. «Il y a une différence entre la disponibilité de programmes comme l'horaire variable et les emplois à temps partiel et leur utilisation courante dans un esprit de compréhension et de soutien, dit Luann MacDonald, directrice des ressources humaines. Nous voulons nous assurer que nos employés, hommes et femmes, non seulement ont accès à des solutions de rechange dans le domaine du travail, mais que la culture de la société favorise l'adaptation en souplesse aux cas particuliers. D'où la nécessité de l'inscrire dans le système des valeurs de la société.»

Mme MacDonald reconnaît qu'il est plus difficile d'introduire la souplesse dans le cadre manufacturier. «Notre méthode de production actuelle repose sur le travail à la chaîne, où la production d'une personne est tributaire de celle de la personne qui la précède. Or, nous sommes en train d'explorer d'autres moyens de production qui devraient se solder par davantage de choix en matière de souplesse.»

«Les étapes de la fabrication posent des défis uniques dans ce domaine, mais cela ne devrait pas nous empêcher d'innover et d'explorer les possibilités», ajoute-t-elle.

PLANIFICATION DE L'ÉVOLUTION

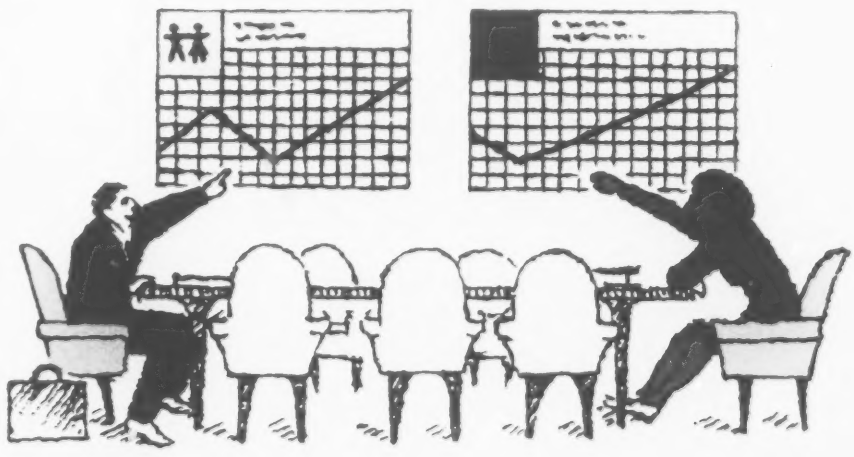
Choisir les solutions les plus avantageuses

«Si les entreprises réagissent de manière créatrice face aux questions touchant le travail et la famille, elles peuvent minimiser l'effet négatif de la détérioration des rôles et améliorer les relations avec leur personnel, leur productivité, leur image auprès du public ainsi que le recrutement et la stabilité de précieux collaborateurs.»

Fern Stimpson,
directrice des relations avec le personnel et de la dotation en personnel
Service central des ressources humaines
Financière Manuvie

Les deux premières parties de ce document offrent une vue d'ensemble des principaux changements sociaux et démographiques en cours sur le marché du travail, ainsi que des conséquences de ces changements pour les employeurs et les entreprises.

La présente section étudie certaines questions pratiques que les sociétés devraient prendre en considération au moment de choisir et de mettre en oeuvre les avantages et les programmes de soutien à la famille qui leur conviennent le mieux.



De nombreuses entreprises ont adopté des règles relatives au soutien à la famille et des conditions de travail particulières pour aider leur personnel à atteindre un juste équilibre entre leurs responsabilités familiales et professionnelles. Toutefois, des conditions qui s'avèrent avantageuses pour une société ne le sont pas nécessairement pour une autre.

Les effectifs d'une société où la majeure partie du personnel est jeune comprennent une plus grande proportion de parents. Par conséquent, les effets des responsabilités à l'égard des enfants s'y font davantage sentir. Plus le personnel vieillit, moins ces responsabilités ont d'importance, mais plus les soins aux personnes âgées en ont.

Puisque les besoins familiaux et les tendances au sein des milieux de travail évoluent constamment, les programmes des organismes et entreprises devraient être suffisamment souples pour s'y adapter.

Bien qu'il soit important d'avoir des directives officielles et clairement définies, elles devraient comporter une certaine souplesse afin de permettre au personnel de direction et de supervision de les adapter aux besoins de chacun.

À quoi peut-on attribuer le changement organisationnel?

Des études ont démontré que les changements organisationnels résultent en grande partie de malaises au sein de l'entreprise, c'est-à-dire de problèmes qui exigent une solution.

Un employé exceptionnel pourrait demander des conditions de travail «spéciales», par exemple pour l'aider à assumer une responsabilité familiale à court terme, comme s'occuper d'un jeune enfant ou d'un conjoint ou parent malade. Pour résoudre ce problème, la société analyse les circonstances particulières et élabore une solution pour cette personne. Pour des motifs d'équité, la solution devient alors une règle, officielle ou non, de la société.

Dans sa publication intitulée *Family-Supportive Policies. The Corporate Decision-Making Process*, le Conference Board des États-Unis a identifié certains facteurs comme étant des conditions préalables courantes à l'adoption de programmes de soutien à la famille. Toutes les sociétés consultées avaient été influencées par au moins un des facteurs suivants lors de l'adoption de leurs programmes.

- Face à une demande de main-d'oeuvre, la société décide d'offrir des avantages de sou-

Financière Manuvie

C'EST UN SOLIDE ENGAGEMENT FACE À l'intégration du travail et de la famille qui a inspiré la mise en oeuvre d'une vaste gamme de programmes par la Financière Manuvie.

Il y a dix ans, la Financière Manuvie a d'abord proposé un programme d'aide aux employés et employées. Quelque temps plus tard, elle concluait avec une garderie communautaire une entente selon laquelle, en échange d'une subvention, la garderie acceptait d'accorder la priorité aux enfants du personnel de Manuvie.

Depuis lors, la société a considérablement élargi la portée de ses programmes travail-famille. Ils comprennent maintenant, entre autres, un service de consultation professionnelle, une aide au déménagement, un service de référence pour les soins aux personnes âgées, une variété d'options d'emploi comme le travail à temps partiel (avec avantages sociaux proportionnels) et les emplois partagés, et même un centre de conditionnement physique.

Tous ces programmes sont offerts aux 1 800 membres du personnel du siège social torontois de la société, et le personnel du réseau canadien de succursales a accès à certains éléments de ces programmes. Le personnel a très bien réagi face à tous les programmes et la société constate en particulier que, à mesure que leur portée est élargie, les participants masculins sont plus nombreux.

tien familial pour faciliter le recrutement de personnes qualifiées.

- Soucieuse de la concurrence étrangère et interne, la société espère que la réduction des conflits entre le travail et la famille permettra de diminuer le stress du personnel et de le rendre ainsi plus productif.
- Ses taux d'absentéisme et de retards étant élevés, la société décide d'offrir un service de garde d'enfants au travail afin d'offrir des conditions plus stables à son personnel.
- Consciente du fait que l'on critique les entreprises qui ne tiennent compte que des résultats, une société adopte un style de gestion davantage axé sur les gens.
- Soucieuse de son image dans la collectivité, la société s'associe à l'administration locale et à des organismes de services pour offrir des services de soutien aux familles[1].

Les syndicats constituent un autre facteur susceptible d'entraîner un changement organisationnel. Certains syndicats canadiens ont revendiqué et réussi à négocier des conventions collectives qui incluent des dispositions en faveur de la famille.

La Fédération du travail de l'Ontario, lors de son congrès annuel en novembre 1989, a publié un document intitulé *Families in 1990's : Whose Vision?*, qui reconnaît de manière spécifique la «famille» comme une revendication syndicale. «Selon notre conception la famille incarne le principe de l'égalité et est un élément essentiel d'une société providence». Au dire de la FTO, les organismes affiliés «devraient continuer d'accorder la priorité dans les négociations aux questions importantes». La mise en œuvre du programme que le document de la FTO décrit témoigne de son intention «d'aider les travailleurs et travailleuses et leurs familles à répondre aux défis auxquels ils feront face dans les années 90 et par la suite».

Créer un milieu de soutien

L'une des contributions les plus précieuses et les plus importantes que peut faire un employeur pour aider son personnel à concilier ses responsabilités professionnelles et familiales est de créer un milieu ouvert – c'est-à-dire un milieu qui procure un soutien lorsque les employés, hommes et femmes, vivent des conflits d'ordre familial ou ressentent des inquiétudes.

En permettant aux membres de son personnel de discuter des conflits touchant leur travail et leur vie familiale, en démontrant sa volonté de s'adapter aux besoins familiaux et en encourageant

Fern Stimpson, directrice des relations avec le personnel et de la dotation en personnel de la Financière Manuvie, souligne que les programmes ont eu des avantages d'une grande portée. Ils ont amené des personnes très compétentes à se joindre à la société. En les aidant à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles, les programmes ont aussi contribué à améliorer leur productivité. En outre, il est désormais plus facile pour Manuvie de conserver ses précieux collaborateurs et collaboratrices, et le taux de rotation de ses effectifs est sans cesse inférieur à celui de ses concurrents.

La société a également constaté que bon nombre de ces programmes peuvent être mis sur pied à peu de frais. «Le processus n'exige pas nécessairement beaucoup de temps et d'argent, explique Mme Stimpson. Dans de nombreux cas, nous possédons déjà les renseignements. Il suffit de les communiquer au personnel.»

Elle mentionne, à titre d'exemple, les séminaires présentés régulièrement par la société sur différents sujets, entre autres la discipline parentale, le stress et les soins aux parents âgés. Toutes ces séances ont lieu durant les heures de repas et beaucoup de conférenciers et conférencières offrent gracieusement leur temps et leur expertise.

le personnel de direction et de supervision à être davantage conscients et conscientes de ces conflits, l'employeur fait déjà un premier pas important vers la création d'un cadre de soutien.

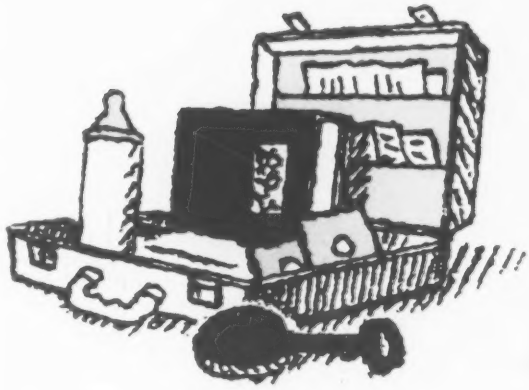
Dans leur réponse au sondage du Conference Board sur le travail et la famille, nombre d'employées et employés ont déclaré qu'il suffirait que l'employeur fasse preuve de plus de compréhension et de souplesse dans les conditions de travail pour être en mesure d'harmoniser leurs responsabilités du travail et de la vie familiale[4].

Les cadres sont des agents et des agentes de changement

Les programmes de soutien aux familles ne sont efficaces que si les personnes qui les mettent en pratique les connaissent.

Si le personnel de direction et de supervision hiérarchique n'y participe pas – s'il est tenu à l'écart de la décision et n'est ni préparé ni informé de manière adéquate – le programme a peu de chances de réussir.

«Mes employés et employées peuvent profiter de l'horaire variable pourvu qu'ils soient présents de 9 h à 17 h.» Voilà un exemple illustrant ce qui peut se produire lorsqu'on n'explique pas clairement l'objectif d'un programme à la personne qui doit le mettre en pratique.



Il est donc essentiel de veiller à ce que les cadres hiérarchiques comprennent bien le fonctionnement de la dynamique travail/famille et soient sensibles aux besoins des familles de leur personnel.

On a appris aux cadres à traiter tout le monde de la même façon et ils et elles ont du mal à répondre aux besoins particuliers. Il faut leur accorder la latitude voulue pour négocier la souplesse qui permettra de satisfaire autant les besoins du personnel que ceux de l'entreprise. Les dispositions qui en résulteront devront être équitables, mais pas nécessairement les mêmes pour tous les employés, hommes et femmes.

Les cadres hiérarchiques et la direction sont des intervenantes et intervenants essentiels et, par le

Banque Toronto-Dominion

JOHN MCCANN EST CHEF DES SYSTÈMES au Service de la recherche et du développement des systèmes auprès de la Banque Toronto-Dominion. Comme sa femme occupe un poste à temps plein aussi exigeant que le sien, ils partagent à parts égales toutes les tâches afférentes à la garde des enfants et au ménage. Chacun leur tour, ils passent prendre leur fils de sept ans à la garderie qu'il fréquente après l'école. M. McCann avoue que c'est un peu juste, car la garderie ferme ses portes à 18 h et il doit absolument arriver à temps.

M. McCann est heureux du rôle qu'il joue dans la vie de son fils. «Nous faisons partie de la génération qui a choisi d'attendre pour fonder une famille, dit-il. Il ne fait aucun doute que j'étais prêt à m'occuper de mon enfant.»

L'horaire quotidien des McCann étant serré, les choses sont assez compliquées lorsque leur fils tombe malade. Ils peuvent appeler une gardienne en cas d'urgence, mais si l'enfant est trop malade, ils se partagent la journée, c'est-à-dire que John travaille de 6 h à 13 h et sa femme, de 14 h à 21 h. L'expérience a démontré qu'ils peuvent maintenir ce rythme pendant une semaine.

fait même, devront également participer directement à la planification, à l'élaboration, à la mise en oeuvre et à l'évaluation des programmes.

Communication avec le personnel

Si l'engagement de la direction constitue le premier pas vers la création d'un milieu de soutien, l'étape suivante, plus visible, consiste à communiquer avec le personnel.

La prise de dispositions souples est une responsabilité partagée et l'entreprise tire plusieurs avantages d'une communication efficace basée sur le dialogue. Pour la direction, c'est un moyen important d'informer les travailleurs et les travailleuses des objectifs et des attentes de l'entreprise. Celle-ci peut articuler ses règles sur les questions du travail et de la famille, tout en établissant des directives claires sur ce qu'elle offre et attend du personnel en cas de conflit.

On peut conseiller les superviseurs et superviseures sur la manière de négocier des dispositions qui répondent aux besoins du personnel tout en satisfaisant aux exigences du travail. Le personnel peut apprendre à demander et à assumer une responsabilité partagée pour s'assurer que le travail se fait.

Un bon réseau de communications encourage également la participation du personnel, ce qui peut aider l'entreprise à identifier les problèmes et à trouver des solutions convenables et réalisables.

Il est préférable de se renseigner discrètement auprès du personnel, sans susciter d'attentes irréalistes. À cette fin, la société peut avoir recours à des mécanismes déjà en place comme les comités, les groupes de discussion, les séances d'évaluation du personnel et les sondages. Elle peut aussi former un groupe de travail spécial pour étudier les problèmes du personnel et les solutions qu'il préfère. De plus, elle peut lancer des programmes à titre d'essai pour évaluer les réactions du personnel.

Si le personnel est syndiqué, il existe peut-être déjà des mécanismes ayant pour but de le faire participer à l'élaboration et à la mise en oeuvre de nouvelles règles. Les syndicats appuient en général les mesures touchant au travail et à la famille, pourvu qu'elles soient soigneusement planifiées et avantageuses pour le personnel. En réalité, comme on le voit dans le récent énoncé de politiques de la Fédération du travail de l'Ontario, les employeurs doivent s'attendre à ce que les questions de cet ordre fassent de plus en plus l'objet de négociations et soient incluses dans les conventions collectives. Il existe nettement des possibilités de collaboration plus étroite entre les entreprises et les syndicats en vue d'élaborer des programmes et des mesures de soutien à la famille.

M. McCann tire une énorme satisfaction de son rôle de père et de sa vie professionnelle. «J'ai beaucoup de mal à quitter le travail à la fin de la journée, dit-il, mais dès que j'ai franchi le seuil de mon bureau, j'ai très hâte d'arriver à la maison.»

Le superviseur de M. McCann est Ray Bateman, directeur général adjoint, Recherche et développement des systèmes. Il croit que la souplesse est un mode de gestion obligatoire de nos jours. «Je constate que les gens sont plus productifs lorsque leur foyer ne leur cause pas d'inquiétude, dit-il. Si un employé ou une employée doit arriver en retard ou quitter plus tôt à l'occasion en raison d'une obligation familiale, nous pouvons normalement acquiescer à sa demande.»

Depuis son arrivée à la Banque dans les années 50, M. Bateman a pu constater une évolution considérable au sein de la population active. Non seulement les femmes sont-elles sérieusement engagées à travailler, mais le marché du travail a besoin d'elles. «Les entreprises doivent savoir qu'il y a un prix à payer pour avoir accès à toute la population active. La famille est de plus en plus importante et nous sommes conscients et conscientes du fait que le rôle des parents est la responsabilité de deux personnes.»

Notes de la Banque T-D

Stratégie pour la mise en oeuvre de programmes

Les étapes de la planification et de la mise en oeuvre de programmes visant à combiner le travail et la famille ne sont pas très différentes de celles qu'une entreprise suivrait normalement pour tout autre projet – qu'il s'agisse de la mise au point d'un nouveau produit, d'une mesure de commercialisation ou d'une campagne de vente. Elles sont les suivantes :

1. PLANIFICATION, RECHERCHE ET ANALYSE
2. ÉLABORATION ET MISE EN OEUVRE D'UN PLAN D'ACTION
3. ÉVALUATION ET SUIVI

PLANIFICATION, RECHERCHE ET ANALYSE

Voici certains éléments que l'on doit prendre en considération lors de la planification d'une mesure «travail/famille» :

- Comment identifiera-t-on les besoins et suggestions du personnel?
- Quelles sont les questions d'ordre communautaire ou organisationnel à étudier?
- Existe-t-il des possibilités de collaboration avec des organismes des environs dans le but de partager les ressources et les frais?
- Le fait que le programme ne soit pas utile à tout le personnel ou que certains de ses membres en profitent plus que d'autres posera-t-il un problème sur le plan de l'équité d'emploi?
- Jusqu'à quel point la société est-elle prête à participer à la gestion d'un service comme une garderie ou un programme d'aide aux employés et employées? Serait-il plus rentable de faire appel à un tiers?
- Quels sont les avantages du programme et compensent-ils les frais qui devront être engagés?

Les idées et questions soulevées à l'étape de la planification et de la recherche devront ensuite être analysées par ordre de priorité. Les premières seront celles que le personnel a identifiées comme étant importantes pour lui et que les employeurs croient pouvoir mettre en pratique avec des résultats favorables.

Une fois l'ordre de priorité des besoins établi, la société peut décider quelles ressources financières, humaines et matérielles elle peut affecter au projet.

S'il s'agit de soins aux personnes âgées, par exemple, la société peut avoir découvert, au cours de ses recherches, que les employés et employées ont d'abord besoin de trouver des soins abordables et de bonne qualité. Selon les ressources disponibles, elle pourrait alors embaucher un conseiller ou une conseillère à temps partiel en matière de soins aux personnes âgées ou un ou une spécialiste en gérontologie. Elle pourrait aussi obtenir des services de référence d'un organisme de l'extérieur ou d'une base de données commerciale. Certains organismes pourraient décider d'offrir, durant les heures de repas, des séminaires sur le vieillissement et les soins aux personnes âgées.

Quel que soit le besoin, les entreprises ne sont pas isolées quand vient le moment de mettre au point des programmes de soutien à la famille destinés à leur personnel. Après avoir identifié des besoins précis, l'étape suivante consiste à déterminer quels sont les services déjà offerts dans la collectivité. Différentes sources peuvent être utiles

à ce sujet, notamment les administrations provinciale et municipale, les principaux fournisseurs de services, les services de documentation et de référence comme les centres d'information communautaires, les organismes de bénévolat, les collèges et les universités, les groupes religieux, communautaires et de services locaux, les organismes de femmes, les hôpitaux et les bibliothèques.

La section Travail et famille du Centre de documentation de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario possède des renseignements utiles ainsi que des études de cas. Le ministère des Services sociaux et communautaires fournit également de l'information pour aider les employeurs à se pencher sur les préoccupations de leur personnel à l'égard des services de garde d'enfants.

ÉLABORATION ET MISE EN OEUVRE D'UN PLAN D'ACTION

Dans le cas des petites entreprises, il est en général assez facile d'adopter des mesures simples, par exemple un horaire flexible pour un groupe de 10 personnes. Par contre, si le personnel est plus nombreux ou si le programme comprend plusieurs aspects, il faudra élaborer un plan plus détaillé comportant plus d'études et de consultation ainsi qu'une plus grande participation du personnel.

Le plan d'action devrait identifier certains éléments essentiels, notamment :

- les aspects précis à l'étude ou mis en oeuvre
- les objectifs réalistes pour chaque aspect
- les délais pour la recherche, la planification et la mise en oeuvre
- le personnel responsable de la mise en oeuvre de chaque aspect
- la manière de communiquer le programme aux cadres et aux employés et employées
- la formation supplémentaire, le cas échéant, requise par les cadres et le personnel
- les directives sur la façon d'évaluer le programme et d'en assurer le suivi.

ÉVALUATION ET SUIVI

Une fois le programme mis en oeuvre, il doit être évalué et suivi régulièrement pour déterminer ses effets sur le milieu de travail.

Dans les petites entreprises, l'évaluation est souvent assez simple. Les employeurs ou superviseurs et superviseures peuvent demander au personnel comment le projet fonctionne, s'il y a des problèmes et quelles modifications il y a lieu de lui apporter.

Dans les grandes entreprises, la meilleure manière de vérifier la réaction du personnel face à de nouvelles mesures «travail/famille» serait peut-être d'avoir recours à des circulaires, questionnaires, sondages ou entretiens.

Il convient de recueillir des statistiques appropriées juste avant la mise en oeuvre du projet dans le but de mesurer des indicateurs clés comme l'absentéisme, les retards, le temps consacré au travail ou à régler des questions personnelles, la rotation du personnel, etc. On les compile à nouveau six mois plus tard pour déterminer les progrès réalisés. Il est également utile de conserver un dossier des commentaires du personnel avant, pendant et après un projet.

Les entreprises ayant beaucoup d'expérience dans la mise en oeuvre de programmes de soutien à la famille signalent que les résultats de toute mesure, évaluée en fonction de ses avantages pour l'employeur et le personnel, dépendent d'un certain nombre de facteurs, les principaux étant :

- l'offre de programmes de bonne qualité, complets et répondant à plusieurs besoins (ceux du personnel, de la collectivité et de l'entreprise)
- un soutien organisationnel suffisant
- l'élaboration de programmes fondés sur la participation et les priorités du personnel
- l'élaboration de programmes en vue de compléter les ressources communautaires actuelles (et non pour leur faire concurrence).

Manifest Communications

MANIFEST COMMUNICATIONS INC., DE Toronto, justifie ainsi la souplesse d'emploi qu'elle accorde : «Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre nos précieux collaborateurs et collaboratrices». Manifest est une petite entreprise qui emploie 19 personnes et offre des services de consultation, de gestion et de matériel de communications à de grandes entreprises, à des associations professionnelles et à des clients du secteur public.

Selon Tim Hurson, associé, la souplesse au niveau de l'emploi a toujours été acceptée dans l'entreprise. Les trois associés qui ont fondé Manifest sont des écrivains qui préfèrent effectuer un travail créatif à la maison ou ailleurs que dans un bureau normal. Par conséquent, lorsque le personnel a demandé des conditions de travail souples, ils ont pu le comprendre et se rendre à ces demandes dans la mesure du possible.

«La question n'est pas de savoir où et quand le travail se fait, explique M. Hurson, mais plutôt de veiller à ce qu'il se fasse.»

Aujourd'hui, six employés sur 19 travaillent à temps partiel pour pouvoir mieux concilier leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Un collaborateur travaille cinq après-midi par semaine, un autre onze heures par semaine, dont six au bureau et cinq à la maison.

La formule consiste à établir, avec le personnel, des conditions qui répondent aux besoins de tous et toutes. «Dans la plupart des cas, nous avons pu trouver une solution acceptable à la fois pour l'entreprise et pour la personne concernée», de dire M. Hurson.

Il reconnaît toutefois que l'horaire variable peut comporter des inconvénients, en particulier dans une petite entreprise. «L'une de nos collaboratrices travaille trois jours par semaine; elle est aussi une source de renseignements essentiels auxquels nous n'avons pas accès en son absence. C'est là un problème auquel nous avons dû faire face, mais que nous avons réussi à surmonter.»

Manifest est d'avis que les avantages de la souplesse l'emportent sur les inconvénients. «Si les gens étaient obligés de respecter un horaire strict, ils s'inquiéteraient de ce qui se passe à la maison. En leur offrant la souplesse, nous obtenons en retour une grande productivité et un engagement à effectuer le travail.»

Comme le travail de Manifest est en grande partie informatisé, la société aide aussi son personnel à se procurer des ordinateurs personnels compatibles avec le système du bureau. Neuf personnes sur 19 ont profité de cette offre, qui leur procure encore plus de souplesse.

«Nous sommes tous conscients et conscientes du fait que les responsabilités face aux personnes à charge sont parfois en conflit avec les responsabilités professionnelles. Advenant un tel conflit, nous nous attendons à ce que la personne concernée fasse tous les efforts possibles pour s'acquitter de ses responsabilités professionnelles et qu'elle respecte ses échéanciers. Nous savons tous néanmoins que, comme dans le cas d'une maladie personnelle, des urgences familiales comme la maladie ou l'invalidité soudaine d'une personne à charge peuvent survenir et – nécessairement – avoir la priorité. Dans de tels cas, nous nous attendons à ce que nos salariés et salariées tiennent le personnel de supervision au courant de la nature et de la durée du problème. Nous demandons également au personnel de supervision d'être obligeant et compréhensif dans de telles circonstances.»

Lee Boyd,
directeur, Relations avec le personnel
Colgate Palmolive[45]

Conclusion

En définitive, la démarche adoptée par l'entreprise sera fonction de sa culture, des caractéristiques de son personnel et des ressources à sa disposition.

Les grandes entreprises sont parfois en mesure d'adopter des mesures plus ambitieuses, comme des garderies en milieu de travail et autres avantages et arrangements de grande échelle. Mais les petites entreprises ont aussi la possibilité de résoudre efficacement les problèmes de cette nature. Les programmes du genre horaire variable et les séminaires d'information à l'heure des repas sont peu coûteux et peuvent avoir un effet positif sur le moral du personnel et sur les conflits entre le travail et la famille. Ces solutions demandent de la planification et une certaine réorganisation plutôt que de l'argent.

Les sections qui suivent décrivent toute une gamme d'options de soutien à la famille dont les entreprises peuvent s'inspirer. Bon nombre de solutions, comme l'horaire variable et les régimes de prévoyance souples, sont valables pour tout le personnel et non réservées à ceux et celles qui ont des responsabilités familiales.

Les options présentées ici constituent un vaste aperçu des pratiques adoptées par différentes entreprises pour répondre aux besoins diversifiés de la nouvelle population active canadienne.

Pour de plus amples renseignements sur la mise en oeuvre de programmes de soutien à la famille, vous pouvez vous reporter à la section EN SUPPLÉMENT du présent document, qui commence à la page 57. Le Conference Board des États-Unis a aussi publié à ce sujet plusieurs documents particulièrement intéressants.

YWCA et le SCFP (section locale 2189)

LE YWCA DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE de Toronto était parmi les premiers organismes qui ont accepté d'inclure dans le contrat négocié avec le personnel syndiqué un programme conçu pour aider les employés et employées dans le domaine de la garde des enfants. Une condition de la convention passée entre le YWCA et la Fédération des groupes d'organismes communautaires (qui est devenue le SCFP) prévoit de verser une somme mensuelle aux employés et employées ayant des enfants pour les aider à défrayer les coûts de garderie. Le versement est une prestation imposable. Le syndicat considère que ce programme est hautement progressiste et très avantageux pour ses membres.

Le personnel permanent de cet organisme de services sociaux est composé presque entièrement de femmes, dont beaucoup ont des enfants en bas âge. On a étudié la possibilité d'aménager une garderie sur place, mais il n'y avait pas suffisamment d'enfants pour justifier les investissements requis. On a donc décidé de verser aux employées la somme de 50 $ par mois pour le premier enfant de moins de 12 ans et 20 $ pour les autres. Cet argent permet aux employées de réduire leurs frais de garderie d'enfants.

Le YWCA propose également des conditions de travail souples. Tant que les exigences du travail le permettent, l'employée décide quotidiennement de ses jours et heures de présence, pourvu que le travail soit effectué de manière satisfaisante et que personne n'ait à en souffrir.

Les représentantes de la section locale du SCFP qui représentent les employées du YWCA se sont déclarées entièrement favorables à ces programmes, non seulement à titre de déléguées syndicales, mais aussi à titre d'employées ayant des obligations familiales.

La règle du YWCA à l'égard des congés de maladie et des congés payés permet également aux employées d'harmoniser les exigences du travail et de la famille. Tous les membres permanents du personnel ont droit à une journée et demie de maladie par mois qu'ils peuvent utiliser pour eux-mêmes ou pour s'occuper d'un conjoint ou d'un enfant malade. Les employées à plein temps ont aussi droit à quatre semaines de vacances par an; le personnel à temps partiel bénéficie de tous les avantages au prorata.

Enfin, pour ce qui est des congés de maternité et d'adoption, l'organisme accorde au personnel permanent un congé autorisé de six mois, au cours duquel les congés de maladie et les crédits d'ancienneté continuent de s'accumuler. L'association continue de payer les cotisations au Régime de pensions du Canada. À la fin de leur congé, les employées ont droit à un avantage correspondant à sept jours de salaire. Les employés masculins du YWCA, encore en nombre restreint, ont droit à un congé de paternité de cinq jours avec solde, et à deux semaines supplémentaires sans solde.

L'expérience du YWCA en matière de programme de soutien à la famille montre bien que ce qui est dans le meilleur intérêt des employés et employées d'habitude est également dans le meilleur intérêt de l'organisme.

«Notre régime de congé de maladie, ainsi que nos quatre semaines de congé payé nous ont permis de garder des employées et employés ayant des enfants et aussi d'attirer des candidats et candidates», dit Rose-Marie Fernandez, directrice des ressources humaines du YWCA. «Nous estimons que ces règles nous ont placés à la tête des entreprises qui offrent des avantages axés sur la famille.»

CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES

Faire le nécessaire

«L'important n'est pas de savoir quand et où les gens travailleront, mais plutôt que le travail se fasse.»

Tim Hurson
Manifest Communications Inc.

Les horaires et conditions de travail flexibles étant un privilège officieux du personnel cadre administratif et professionnel depuis de nombreuses années, beaucoup d'entreprises sont maintenant conscientes du fait que la souplesse sur le plan de l'emploi peut avoir une utilité beaucoup plus vaste. Non seulement les conditions de travail flexibles sont-elles avantageuses pour tout le personnel, mais elles profitent également aux entreprises grâce à l'accroissement de la productivité, à la diminution de la rotation et de l'absentéisme et, finalement, à la baisse des coûts.

Pour beaucoup d'hommes et de femmes, les conditions de travail flexibles sont le meilleur moyen de concilier les responsabilités familiales et professionnelles. La souplesse peut également permettre aux membres du personnel de s'adapter à des changements importants dans leur vie, comme la naissance d'un enfant ou la retraite.

Une personne qui souhaite avoir plus de souplesse ou travailler moins d'heures n'est pas nécessairement moins productive au travail ni moins dévouée à l'entreprise.

Au contraire, elle manifeste ainsi souvent le désir de trouver un autre horaire qui lui permettra d'accorder toute l'attention voulue à son travail, ou celui de rester au service de la société plutôt que de la quitter parce qu'elle a de la difficulté à assumer ses responsabilités familiales en raison d'un horaire de travail trop strict.

Pour que ces solutions de rechange soient une véritable mesure reliée au travail et à la famille, les membres du personnel qui les choisissent doivent être traités équitablement en tant que membres productifs de la population active et se voir accorder la protection et le respect qu'ils et elles méritent.

Dans le cadre de conditions de travail flexibles, il faut aussi offrir un choix, car aucune option ne peut être la seule qui convient à toutes les entreprises et à tout le personnel.

Certaines modalités ne permettent aux familles de passer que très peu de temps ensemble; d'autres ne conviendront pas du tout aux personnes seules qui ont la responsabilité d'un enfant et qui ne peuvent trouver de services de garde à des heures irrégulières.

Le simple fait d'imposer des heures de travail différentes ne sera avantageux ni pour la société ni pour le personnel. Chaque personne doit pouvoir choisir les conditions de travail qui semblent les mieux adaptées à sa situation.

La présente section explique certaines options que peuvent offrir les entreprises souhaitant mettre en place des solutions de rechange sur le plan du travail à temps plein et à temps partiel. Elle résume aussi l'expérience et les observations de représentants et représentantes d'entreprises qui ont adopté des solutions de rechange pour permettre à leur personnel de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle.

Une solution de rechange pour le travail à temps plein

Programmes d'horaire variable

Bon nombre d'entreprises aident ceux et celles qui ont besoin de conditions de travail plus souples en leur offrant des programmes structurés, comme l'horaire variable, ou des formules moins officielles, comme la semaine de travail comprimée ou un horaire saisonnier.

L'HORAIRE VARIABLE

Cet horaire permet aux employés, sous certaines réserves, de choisir leurs heures de travail pourvu qu'ils et elles respectent un minimum défini sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou même annuelle.

La plupart des entreprises ont une plage mobile au début et à la fin de la journée et une plage fixe où tous les employés et employées doivent être présents. Voici un exemple type :

PLAGE MOBILE : 7 h à 9 h 30

PLAGE FIXE : 9 h 30 à 15 h

PLAGE MOBILE : 15 h à 17 h 30

Les employés et employées peuvent ainsi commencer à travailler entre 7 h et 9 h 30 et terminer leur journée n'importe quand entre 15 h et 17 h 30.

La différence entre l'horaire variable et l'horaire échelonné est que les employés et employées choisissent, chaque jour ou de façon permanente, leurs heures d'arrivée et de départ.

Certaines entreprises permettent aux travailleurs et travailleuses d'accumuler des heures supplémentaires sous forme de crédits, qui leur vaudront des congés flexibles lorsqu'ils auront besoin de temps pour s'occuper de questions personnelles ou familiales.

WARNER-LAMBERT

LA SOCIÉTÉ WARNER-LAMBERT A adopté un programme, «Bestime», qui permet aux membres de son personnel de choisir chaque jour leurs heures de travail. Deux fois par année, chacun peut négocier ses heures de travail avec son superviseur ou sa superviseure, pourvu qu'elles ne nuisent pas au travail du service ni aux tâches des collègues.

La plage fixe va de 9 h 30 à 15 h 15, mais la journée peut commencer dès 7 h et se terminer à 18 h. Les salariés et salariées doivent respecter l'horaire choisi pendant six mois. Ils et elles peuvent ensuite le renégocier s'ils le désirent.

LA SEMAINE DE TRAVAIL COMPRIMÉE

Dans certaines entreprises, les salariés et salariées peuvent travailler plus longtemps chaque jour afin que leur semaine de travail soit plus courte. Ils peuvent par exemple choisir quatre jours de dix heures plutôt que cinq jours de huit heures.

La Brunswick Mining and Smelting Corporation permet à ses employés et employées de travailler trois quarts de 12 heures et demie par semaine. Elle peut ainsi assurer une production ininterrompue six jours par semaine et affecter le personnel à différentes tâches, selon ses besoins.

L'HORAIRE SAISONNIER

Beaucoup d'entreprises ont adopté des règles, officielles ou non, prévoyant les horaires saisonniers pour permettre à leur personnel de prolonger les fins de semaine au cours de l'été. Les employés et employées accumulent en général des crédits en se présentant plus tôt au travail, en quittant plus tard ou en réduisant la pause-repas. Les familles peuvent ainsi passer plus de temps ensemble durant les congés et durant l'été, lorsque les enfants ne sont pas à l'école.

LES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS CANADIENS DE L'AUTOMOBILE ET 3M CANADA INC.

LE SYNDICAT DES TCA A NÉGOCIÉ DES conditions innovatrices selon lesquelles les employés et employées peuvent travailler des quarts permanents durant les fins de semaine. Chez 3M Canada Inc., à London (Ontario), par exemple, les membres du syndicat peuvent travailler 12 heures le samedi et le dimanche et toucher le salaire d'une semaine complète de travail, y compris les avantages sociaux, congés et vacances. La société peut ainsi fonctionner sept jours par semaine sans que les heures supplémentaires soient monnaie courante. Les travailleurs et travailleuses ont aussi beaucoup plus de temps à consacrer à leurs responsabilités familiales et personnelles et ce, sans réduction de salaire. Environ 10 pour 100 des effectifs de la société à London sont devenus des «travailleurs et travailleuses de fin de semaine», selon Bob Whelan, directeur des relations publiques de 3M[46].

Conséquences pour le personnel et les employeurs

Les horaires et les conditions de travail flexibles peuvent être un moyen efficace d'aider le personnel à concilier vie professionnelle et vie personnelle.

La souplesse permet aux employés et employées de s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles et familiales ou de régler, en dehors des heures ouvrables, des questions personnelles comme les rendez-vous chez le médecin ou des activités scolaires.

Certains employeurs hésitent à offrir des conditions de travail flexibles de peur que le personnel en abuse. Cependant, ceux et celles qui sont susceptibles de le faire savent probablement aussi comment abuser de l'horaire fixe.

DU PONT

CHEZ DU PONT CANADA INC., DE Mississauga (en Ontario) on est convaincu que l'horaire variable répond à deux objectifs importants. Il permet à la société d'offrir un meilleur service à sa clientèle et il aide le personnel à concilier travail et famille.

Servir sa clientèle d'un océan à l'autre, sur 5 fuseaux horaires et demi, représente tout un défi pour beaucoup d'entreprises. Les commis aux commandes qui commencent à travailler tôt en Ontario sont ainsi à la disposition des clients des Maritimes lorsqu'ils et elles en ont besoin, et ceux et celles qui préfèrent quitter plus tard peuvent répondre aux appels en provenance de l'Ouest.

En vertu du programme, les employés et employées doivent travailler chaque jour pendant une période continue de 7 heures et demie, avec une pause d'une heure pour le repas. Les heures d'arrivée et de départ vont de 7 h 30 à 18 h 30. On établit son horaire après avoir consulté ses collègues et son superviseur ou sa superviseure.

Les membres du personnel peuvent également accumuler jusqu'à dix heures par mois, qu'ils et elles peuvent utiliser pour leurs affaires personnelles, souvent familiales.

L'expérience a démontré que les personnes qui fixent elles-mêmes leurs heures de travail les respectent généralement. À court terme, l'absentéisme et les heures supplémentaires peuvent aussi diminuer si le personnel peut accumuler des heures supplémentaires.

Une entreprise qui facilite à son personnel la tâche de concilier les responsabilités susceptibles de donner lieu à des conflits familiaux et professionnels peut contribuer à améliorer le moral de ses effectifs, à réduire la rotation et à augmenter la productivité. Les horaires et les conditions de travail flexibles sont également une option intéressante pour les entreprises qui souhaitent prolonger leurs heures d'affaires pour servir leur clientèle au-delà des heures normales de travail.

Pour que les horaires variables soient efficaces, leur plan de mise en oeuvre doit comprendre des objectifs bien définis, des mécanismes de communication précis et une explication nette de la méthode de vérification des heures de travail. Les feuilles de temps et la bonne foi des employés et employées sont des méthodes couramment utilisées. Le système adopté dépendra de la nature de la société, du genre d'horaire variable qu'elle a choisi et de sa culture.

Les horaires variables ne sont pas nécessairement la solution idéale pour toutes les entreprises et pour tous les travailleurs et travailleuses. Cependant, ils peuvent faire toute la différence pour ceux et celles dont la vie de famille ne correspond pas au jour ouvrable classique et pour les entreprises qui veulent recruter, conserver et motiver des personnes compétentes ayant des responsabilités familiales ou autres.

La souplesse quant au lieu de travail

Grâce à la technologie, les membres du personnel peuvent maintenant travailler à différents endroits, ce qui leur permet de mieux équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Les terminaux d'ordinateur, ordinateurs portatifs, télécopieurs et téléphones cellulaires ne sont que quelques-uns des outils que la technologie met à la disposition des membres du personnel pour leur permettre de travailler à la maison ou à une succursale de l'entreprise située plus près de chez eux.

Le travail dans d'autres endroits peut se faire à temps plein ou à temps partiel, ou ne représenter qu'une partie de la semaine de travail. Il peut aussi être temporaire, pour permettre à une employée de prolonger un congé de maternité, par exemple, ou à un membre du personnel de s'occuper d'un enfant ou d'une personne âgée malade, en cas d'urgence. Les employés et employées peuvent aussi, par exemple, travailler à la maison ou dans un autre établissement les jours où ils ont un rendez-vous chez le médecin ou des cours.

Le travail à la maison dans le cadre d'un programme structuré permettant de choisir son lieu de travail n'est pas synonyme de l'isolement que

Les employées et employés issus de familles où les deux conjoints travaillent sont encore aux prises avec les rôles et la conception du travail d'hier. Parmi ces conditions, il y a la rigueur de la semaine de 40 heures, l'idée d'une carrière professionnelle qui ne correspond pas du tout à la situation d'une personne ayant de graves obligations familiales, une notion d'équité datant d'une autre époque et un système d'évaluation du rendement qui confond efforts et résultats pour le nombre d'heures de travail et la productivité.

«Business and the Facts of Family Life»
Fran Sussner Rodgers et Charles Rodgers
Harvard Business Review
Janvier-février 1990, no 1

connaissent les travailleurs et travailleuses à la pièce. C'est plutôt une possibilité de faire un travail enrichissant sur le plan personnel et financier, tout en s'acquittant de ses obligations familiales et professionnelles.

Conséquences pour le personnel et les employeurs

Un programme bien planifié qui permet de choisir son lieu de travail peut s'avérer avantageux à la fois pour le personnel et pour la société. Le personnel choisit les heures de travail qui lui conviennent le mieux, minimisant ainsi les conflits entre le travail et la famille.

En revanche, les employeurs ont accès à une main-d'oeuvre qui ne ferait pas partie de la population active sans cette possibilité de travailler à la maison ou près de son domicile. Le fait de permettre aux nouveaux parents ou autres pourvoyeurs de soins de travailler où et quand cela leur convient le mieux peut également contribuer à réduire les congés prolongés et la rotation de la main-d'oeuvre.

Les membres du personnel participant à de tels programmes devraient être capables de travailler de façon autonome. Il faut aussi fixer des objectifs et des échéanciers pour chaque projet afin de pouvoir évaluer les progrès à des intervalles réguliers. Le personnel de supervision devrait manifester de l'intérêt et s'engager à entretenir de bonnes communications avec la personne qui travaille à la maison.

Comme le travail à long terme à l'extérieur des locaux de l'employeur peut isoler socialement la personne concernée et nuire à son avancement, les sociétés qui songent à adopter de tels programmes devraient fixer des normes et des critères précis.

Il convient d'encourager les personnes concernées à participer régulièrement à la vie de leur entreprise. Elles assisteront donc aux réunions de travail et de détente du personnel, elles seront tenues au courant des nouvelles par correspondance, elles seront invitées à remettre leur travail régulièrement et elles auront à leur disposition un poste de travail dans le service qui les emploie.

Ces mesures assez simples peuvent contribuer à améliorer les communications entre le personnel et la direction, à sensibiliser davantage les personnes concernées quant à leur place dans l'entreprise et à ne pas restreindre leurs possibilités d'avancement.

DU PONT CANADA INC.

DU PONT CANADA INC. A INTRODUIT IL Y a quelques années le travail à domicile pour ses effectifs de vente. La mesure a non seulement permis à la société d'atteindre ses objectifs de vente, mais elle s'est avérée avantageuse pour les employés, surtout ceux et celles qui ont des responsabilités familiales.

Du Pont est une grande entreprise qui fabrique des produits chimiques et spécialisés pour le marché canadien et l'exportation. Toutes les agentes et tous les agents commerciaux salariés de deux divisions de la société – les matières plastiques et les produits médicaux – travaillent à domicile.

«L'adoption du travail à domicile a permis à la société de réduire les frais afférents aux bureaux des employés et employées qui passent la plupart de leur temps en déplacement», dit Andrea Englert-Rygus, directrice du personnel de Du Pont. En même temps, le travail à domicile assure au personnel la souplesse voulue pour faire leur travail aux heures qui les arrangent le mieux.

Richard Speir, représentant commercial des résines plastiques, trouve qu'il a beaucoup plus de liberté au travail et après les heures depuis qu'il a son bureau à la maison. Richard habite à Guelph (Ontario) et passe la plupart de ses heures de travail en déplacement chez les clients. Lorsque son travail exige une journée d'heures de bureau, il peut le faire à la maison et épargner les 80 minutes de trajet aller-retour jusqu'au siège social de Du Pont à Mississauga. «C'est du temps que je peux utiliser de façon plus productive pour la paperasse, fait remarquer Richard. Cela signifie aussi que je peux m'arrêter à 5 h précises et immédiatement m'occuper de ma famille.»

Le principal inconvénient du travail à la maison c'est «qu'il est toujours là, selon Richard. Il n'est pas facile de tirer un trait entre la vie de travail et la vie familiale. En revanche, il y a plusieurs avantages, dit-il. Si ma femme et moi avons un conflit dans notre emploi du temps, par exemple, je peux m'arranger pour passer la matinée avec ma fille et rattraper les heures une autre fois».

Comme Richard Speir, beaucoup de représentantes et représentants commerciaux qui ont des enfants en bas âge constatent que le travail à domicile leur accorde plus de liberté pour organiser leur journée en fonction de l'horaire des membres de leur famille.

Elaine Campbell a deux enfants, âgés de trois ans et demi et de un an, dont une gardienne à plein temps s'occupe toute la journée à domicile. Lorsqu'elle a repris le travail après la naissance de l'aîné, Mme Campbell travaillait au siège social de Du Pont aux heures ouvrables normales. Après la naissance du deuxième enfant, Mme Campbell s'est occupée d'un projet à court terme à domicile, ce qui lui a donné une liberté qu'elle a beaucoup appréciée comme mère d'un enfant en bas âge. «La seule pensée d'être auprès du bébé et

L'employé ou l'employée devrait aussi avoir la possibilité de réintégrer son service, sans pénalité, si son superviseur ou sa superviseure ou lui-même juge que le travail à la maison ne lui convient pas ou n'est pas satisfaisant pour l'entreprise.

Même si une entreprise ne souhaite pas adopter de programme officiel permettant à son personnel de choisir son lieu de travail, elle peut parfois prendre des dispositions spéciales pour venir à l'aide d'une personne vivant des circonstances particulières, comme le prolongement d'un congé de maternité ou d'un congé pris pour s'occuper d'une personne âgée.

Heures de travail réduites

Introduction

Comme un travailleur canadien ou une travailleuse canadienne sur cinq occupe un emploi à temps partiel et que trois travailleurs à temps partiel sur quatre sont des femmes, les faits sont très clairs. Le travail à temps partiel est devenu une réalité de la vie active au Canada. Pour des centaines de milliers de Canadiens et de Canadiennes, toutefois, la possibilité de travailler à temps partiel

de pouvoir monter le voir n'importe quand me réconciliait avec l'idée de reprendre le travail.»

Maintenant, Mme Campbell est représentante commerciale dans la division des produits pharmaceutiques de Du Pont. Elle travaille à domicile et elle établit son propre emploi du temps. «Chaque jour, je passe entre 6 à 9 heures en déplacement. Mais normalement, je passe à la maison une fois par jour, soit à l'heure du déjeuner, soit dans l'après-midi.» Lorsqu'elle a du travail de bureau à faire, elle l'organise en fonction de la journée de ses enfants. «Je me lève très tôt le matin et je finis tôt également, dit-elle. Je prends le dîner avec les enfants, je joue avec eux et je les couche. Puis je descends dans mon bureau et je fais une ou deux heures de travail. Cela me donne beaucoup plus de temps en famille.»

Les employés et employées de Du Pont qui ont un bureau à domicile ont un ordinateur, des meubles de bureau et des lignes de téléphone supplémentaires fournies par Du Pont. La société leur fournit également les services de courrier et de télécopie, si nécessaire, et tous les représentants commerciaux, hommes et femmes, ont une voiture de fonction équipée d'un téléphone cellulaire.

Du Pont traite son personnel qui travaille à domicile de la même façon que celui qui travaille dans ses bureaux et il a droit aux mêmes avantages sociaux, programmes de perfectionnement et possibilités de promotion. «Sauf pour le fait qu'ils et elles travaillent dans un autre endroit, rien n'est différent», déclare Mme Englert-Rygus.

Du Pont sait très bien que le travail à domicile risque parfois d'aliéner les employés et employées de leurs collègues et des activités au siège social; la société a délibérément adopté des mesures pour s'assurer que ses représentantes et représentants commerciaux sont tenus au courant et participent pleinement à la vie de l'entreprise. Les employés et employées qui ont un bureau à domicile viennent régulièrement au siège social pour des réunions de vente et des réunions de personnel et ils participent toujours aux manifestations sociales.

«Au début, la principale lacune du programme était attribuable au manque de communication informelle qui se fait chaque jour dans un bureau, a reconnu Mme Englert-Rygus. Mais le personnel qui travaille à domicile collabore souvent en équipe à des projets, et les progrès technologiques, comme le courrier électronique et téléphonique, facilitent grandement la tâche et nous permettent de rester en contact.»

Pour que le travail à domicile réussisse, il faut que les employées et employés soient très disciplinés et capables de travailler de façon autonome, selon Mme Englert-Rygus. Ce sont là des traits de caractère que Du Pont recherche toujours chez son personnel de vente. «Nos représentants commerciaux, qu'ils et elles travaillent chez eux ou au bureau – sont autodisciplinés et automotivés. C'est pour cela que nous les avons embauchés.»

peut être une option viable et intéressante.

Peu de sujets ont soulevé autant de controverse que les conséquences du travail à temps partiel pour la population active canadienne. Entre autres sujets d'inquiétude soulevés, mentionnons les salaires peu élevés, le manque de sécurité d'emploi, d'avantages sociaux et de régimes de retraite, ainsi que l'accès limité à la formation et à l'avancement.

Pour beaucoup de femmes, le fait de travailler à temps partiel pendant un certain nombre de mois ou d'années peut être synonyme de perte d'orientation de carrière ou de possibilités d'avancement réduites.

Les syndicats craignent que les employeurs convertissent les emplois à plein temps en emplois à temps partiel.

Et pourtant, il y beaucoup de gens qui désirent et qui peuvent se permettre de consacrer plus de temps aux soins directs à la famille. Le travail à temps partiel leur permet d'assumer leurs obligations familiales les plus pressantes pendant quelques mois ou quelques années sans avoir à cesser d'exercer une activité professionnelle.

Le travail à temps partiel confère de nets avantages aux entreprises et industries. Pour certaines

sociétés, c'est une solution permettant de répondre à la demande durant les heures de pointe et de prolonger les heures de travail. Pour d'autres, c'est un moyen de conserver de précieux collaborateurs et collaboratrices durant des périodes où ils ou elles ont des responsabilités familiales accrues. Grâce au travail à temps partiel, les sociétés ont aussi accès à un plus vaste réservoir de main-d'oeuvre d'où elles peuvent puiser du personnel compétent.

Pour que le travail à temps partiel soit une solution valable aux nouveaux besoins d'une nouvelle population active, il faut étudier, dans le contexte d'un poste à temps plein équivalent, les questions telles que la rémunération et les avantages sociaux, la sécurité d'emploi et les possibilités d'avancement.

Comme les heures de travail réduites sont souvent sur mesure, elles ne correspondent pas nécessairement à la définition traditionnelle du travail à temps partiel. Celui ou celle qui quitte le travail une heure plus tôt chaque jour pour être à la maison au retour des enfants, par exemple, n'occupe pas un emploi à temps partiel traditionnel, mais travaille quand même à temps partiel.

La section suivante décrit deux des options les plus courantes :

- LE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL PROTÉGÉ ET
- LE PARTAGE D'EMPLOI

Ces deux options sous-entendent que les travailleurs et travailleuses à temps partiel sont de précieux collaborateurs et collaboratrices et des membres dévoués de la population active, et que, donc, leur rémunération, leurs avantages sociaux et leurs possibilités d'avancement doivent être définis en conséquence.

Travail à temps partiel facultatif et protégé

Cette option, selon laquelle les membres du personnel travaillent moins d'heures que dans un poste à temps plein, peut être un programme permanent ou temporaire pour quelques semaines, mois ou années.

Le salaire, les avantages sociaux et la sécurité d'emploi sont en proportion de ce qui est offert aux travailleurs et travailleuses à temps plein qui occupent des postes semblables.

Conséquences pour le personnel et les employeurs

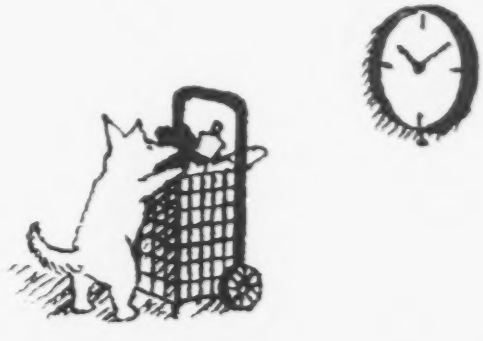
Les heures de travail réduites peuvent comporter des avantages à la fois pour le personnel et pour les employeurs.

Le travail à temps partiel répond aux besoins et aux préférences d'un grand nombre de personnes, en particulier de celles qui ont des responsabilités familiales.

Grâce au travail à temps partiel, les sociétés ont accès à un réservoir de main-d'oeuvre (nouveaux parents ou autres pourvoyeurs de soins, personnes proches de la retraite, etc.) qui ne peut pas ou ne veut pas travailler à temps plein et qui, autrement, ne ferait peut-être pas partie de la population active.

Ces personnes sont souvent très productives, car comparativement à leurs collègues qui travaillent à temps plein, elles passent moins de temps à régler des questions personnelles au travail.

Le travail à temps partiel est également une façon de maintenir un lien avec des collaboratrices et collaborateurs appréciés au cours de périodes de responsabilités familiales accrues. La société s'assure ainsi que si ces personnes veulent éventuellement reprendre le travail à temps plein, elles reviendront chez elles plutôt que de s'adresser à un concurrent.



MINISTRE DE LA CONSOMMATION ET DU COMMERCE

VINGT-SIX MEMBRES DU PERSONNEL DE LA Direction des compagnies du ministère de la Consommation et du Commerce de l'Ontario, à Toronto, commencent à travailler au moment où la plupart des travailleurs et travailleuses retournent chez eux.

Le projet de quart de nuit («Companies Night-Shift Project») du Ministère a atteint deux des principaux objectifs de la province pour le milieu de travail : il procure des solutions de rechange aux employés et employées devant équilibrer travail, famille et vie personnelle, et il constitue une mesure d'équité d'emploi.

Certains employés et certaines employées du quart de nuit sont chefs de famille monoparentale, d'autres suivent des cours durant la journée et travaillent le soir. Pour la plupart d'entre eux, c'est une étape vers une solide carrière au sein de la fonction publique. Grâce au travail à temps partiel le soir, chacun et chacune de ces employés peut combler ses besoins personnels et familiaux tout en obtenant les mêmes avantages, sur une base proportionnelle, que les autres fonctionnaires.

La nécessité d'informatiser 1,5 million de documents a été à l'origine de cette mesure. Plutôt que d'avoir recours à un personnel à plein temps plus nombreux, le Ministère a décidé d'ajouter un quart de travail. «Nous voulions vraiment que nos fonctionnaires soient dévoués, de dire Art Daniels, de la Division de l'enregistrement du Ministère. C'était là le but principal du projet. Pour cela, nous ne voulions pas de travailleurs et travailleuses temporaires, mais plutôt des employées et employés permanents à temps partiel.»

Mais M. Daniels ne s'est pas arrêté à la Direction des compagnies. Son bureau du registraire général, qui relève également de la Division de l'enregistrement, doit être muté à Thunder Bay au début de 1991 et il en a profité pour remanier l'organisation de la Division en un modèle de dispositions souples en matière d'emploi, notamment la semaine plus courte, les emplois partagés et les emplois à temps partiel classiques.

Les emplois partagés

En vertu de cette formule, deux personnes qui veulent travailler à mi-temps partagent un poste à temps plein. Les responsabilités afférentes au poste en question peuvent être divisées en deux fonctions distinctes, accomplies indépendamment l'une de l'autre. Il peut également être question du véritable partage d'emploi, deux personnes travaillant alors ensemble, en tant qu'équipe.

Le salaire et les avantages sociaux sont normalement répartis proportionnellement au nombre d'heures de travail de chaque personne.

Dans le cadre d'une telle mesure, il est important de bien expliquer les aspects financiers pour que l'employé ou l'employée sache quels seront son salaire et ses avantages sociaux. Puisque seulement un faible pourcentage de travailleurs et travailleuses peuvent se permettre de vivre avec la moitié d'un salaire, le partage des tâches ne convient pas à toutes les situations.

Conséquences pour le personnel et les employeurs

Les emplois partagés représentent toutefois une solution intéressante pour ceux et celles qui veulent et ont les moyens de travailler beaucoup moins que 40 heures par semaine, car ils ont ainsi plus de temps à consacrer à leurs responsabilités familiales et autres.

L'emploi partagé peut aussi être une formule intéressante pour les employeurs. La présence de deux personnes qualifiées pouvant se remplacer et dont les points forts et les points faibles s'équilibrent pourrait être avantageuse pour l'entreprise. Advenant le départ d'une des deux personnes, l'autre connaît son travail; en cas de maladie et durant les vacances, le travail est effectué la moitié du temps. Comme la plupart des autres solutions de rechange, le partage d'emploi permet aussi aux sociétés de conserver de précieux collaborateurs et collaboratrices pendant des périodes de leur vie où

NOVA

«DEUX TÊTES VALENT MIEUX QU'UNE» EST une bonne manière de décrire le programme de partage d'emploi de Nova Petrochemicals Ltd.

La possibilité de partager un emploi est offerte à tous les salariés, hommes et femmes, pourvu que les tâches qu'ils et elles souhaitent partager puissent être accomplies par deux personnes sans diminution du rendement ou de la productivité. Il s'agit de trouver une associée ou un associé compatible et qualifié et de faire approuver le programme au préalable par le superviseur ou la superviseure, la direction et le service du personnel.

«Chez Polysar, il y a eu jusqu'à six emplois partagés en même temps dans la région de Sarnia», de dire Sheila White, coordonnatrice de la dotation en personnel et du perfectionnement de l'établissement de Sarnia. Au début, la compagnie craignait surtout, entre autres, que le programme constitue un fardeau pour les cadres et le personnel administratif puisqu'il y aurait deux employés plutôt qu'un ou une, deux régimes de retraite à calculer, et ainsi de suite. En partageant leur emploi, les employés ou employées acceptent cependant que leur salaire et leurs avantages sociaux soient calculés proportionnellement.

La plupart des personnes qui participent au programme conviennent que la compatibilité est la clé de sa réussite. «Les communications sont essentielles, explique Mme White. Chaque participant et participante doit trouver un moyen de faire savoir à l'autre ce qui s'est passé en son absence afin de ne pas perturber les affaires.»

Donna Pierce et Pat Stewart partagent un poste de secrétariat à temps plein au sein de la division de la gestion à Sarnia. À tour de rôle, elles travaillent trois jours par semaine, puis deux. Le mari de Mme Pierce a récemment pris sa retraite; elle veut passer du temps avec lui, mais elle veut aussi travailler. «C'est aussi une excellente manière de me préparer à la retraite, dit-elle. Nous pouvons même planifier de courts voyages durant mes journées de congé.»

Mme Stewart est mère de deux jeunes enfants et voulait que son horaire lui permette de passer le plus de temps possible avec eux. «Comme mon mari travaille par roulement chez Polysar... l'un de nous deux est normalement à la maison pour s'occuper des enfants», dit-elle.

de tels arrangements peuvent s'avérer nécessaires.

Les modalités efficaces de partage des emplois doivent être assez souples pour permettre aux employés et employées qui le souhaitent de reprendre le travail à temps plein et pour tenir compte de la possibilité qu'une des deux personnes quitte le travail.

En collaboration avec l'employeur, les partageants ou partageantes doivent déterminer à l'avance la répartition des tâches et des responsabilités. Ceux et celles qui soumettent une demande de partage d'emploi en auront souvent planifié les détails avant d'en parler à l'employeur; par conséquent, elles et ils sont en général très motivés et déterminés à faire en sorte que tout se déroule bien. Cela est donc conforme à l'exigence voulant que les partageants ou partageantes collaborent et communiquent entre eux.

La plupart des employeurs constatent que l'accroissement du fardeau administratif est minime et que le coût en est souvent compensé par les avantages d'une telle politique, en particulier la possibilité d'intéresser et de conserver de précieux collaborateurs et collaboratrices.

AVANTAGES SOCIAUX ET SERVICES

Un investissement qui rapporte

«Lorsqu'une entreprise embauche quelqu'un, c'est la personne tout entière qu'elle embauche. Ses problèmes personnels, reliés au travail ou non, influent sur le rendement de la personne et sur la performance de l'entreprise.»

Brina Ludwig Prout
Conseillère auprès du personnel
Financière Manuvie

En plus de proposer des conditions de travail plus souples, les entreprises peuvent également offrir des avantages sociaux et des services qui reflètent les nouveaux besoins de la nouvelle population active.

Même si les garderies parrainées par l'employeur et autres mesures touchant la garde d'enfants ont obtenu beaucoup d'attention de la part des médias et du public, d'autres avantages peuvent s'avérer utiles pour beaucoup de membres de leur personnel en les aidant à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Beaucoup d'entreprises, grandes et petites, ont déjà adopté ce genre de programmes, reconnaissant ainsi l'importance de leur personnel dans l'atteinte de leurs résultats. Elles se rendent compte également du fait qu'il est avantageux d'investir dans leur élément d'actif le plus précieux – leur personnel.

Avantages sociaux et services

La présente section met en évidence certains avantages sociaux et services, dont bon nombre peuvent être adaptés à tout le personnel, et non seulement à ceux et celles qui ont des responsabilités familiales. Elle explique notamment :

- les congés
- les règles de réinstallation
- les avantages sociaux souples
- les programmes d'aide aux employés et employées
- les services de soutien en matière de soins aux personnes âgées les services de soutien en matière de garde d'enfants
- les services de soutien en matière de garde d'enfants.

Les congés

Vacances, congés de maladie et congés personnels

Les règles relatives aux congés – en particulier les congés de maladie – varient considérablement d'une entreprise à l'autre.

Certaines sociétés accordent aux membres de leur personnel un nombre précis de congés de maladie par année. D'autres ne fixent pas de limite, craignant que les salariées et salariés utiliseront le nombre maximal de congés de maladie qui leur est accordé même s'ils ne sont pas malades. Certaines compagnies exigent un certificat médical et d'autres croient qu'il est plus efficace, pour diminuer les abus, de laisser chaque personne libre de décider.

En raison de l'évolution des modes de vie et des habitudes de travail, certaines entreprises modifient maintenant leur façon de concevoir leurs règles en matière de congés. Elles se rendent compte qu'il est à leur avantage d'offrir des conditions plus souples, adaptées à la situation familiale des membres de leur personnel. Non seulement ces programmes permettent-ils aux employeurs de recruter, de conserver et de motiver des personnes productives, mais ils contribuent aussi à réduire le nombre excessif de congés nécessaires pour régler des questions personnelles ou familiales.

La Banque Toronto-Dominion, par exemple, a adopté une règle en matière de soins aux personnes à charge qui garantit à ses employés et employées des périodes de temps libre, avec traitement, lorsqu'ils doivent s'occuper de parents malades. «Si le père et la mère travaillent et qu'il survient une urgence, l'un des deux restera à la maison de toute façon; c'est la réalité», selon Margot Potter, directrice des règles touchant les normes d'emploi de la Banque T-D, lors d'une entrevue réalisée par Louise Brown, du *Toronto Star*. «Mais si nous constatons que cela se produit souvent, nous pourrons peut-être les aider...en contribuant aux frais d'urgence, par exemple. Si le problème est toujours dissimulé sous un absentéisme visible, nous ne saurons jamais si nous pouvons être utiles[1].»

Voici des options de vacances, congés de maladie et congés personnels :

- créer une formule souple regroupant les vacances et les congés de maladie, que les employées et employés peuvent utiliser à leur guise;
- accorder un nombre précis de congés "personnels" ou "mobiles", dont les employées et employés peuvent se servir lorsqu'ils ont besoin de temps pour des raisons personnelles telles demander un prêt, par exemple, ou pour des raisons familiales telles accompa-

gner les enfants chez le médecin ou le dentiste, ou assister à des activités scolaires;

- répartir les congés fériés en petits groupes de deux ou trois jours à la fois, ou ajouter des journées au début ou à la fin des fins de semaine; élargir la définition des congés de maladie afin que les employées et employés puissent les utiliser non seulement lorsqu'ils sont malades, mais aussi lorsqu'ils doivent procurer des soins d'urgence à un parent malade;
- ajouter aux congés actuels des jours expressément réservés aux situations d'urgence.

Ces options comportent des avantages évidents, à la fois pour les entreprises et pour les travailleuses et travailleurs qui ont des personnes à leur charge. Non seulement ces derniers sont-ils ainsi plus efficaces pour s'occuper de leurs affaires personnelles, mais ils sont aussi plus productifs à leur retour au travail s'ils savent qu'un problème familial est résolu.

En offrant plus de souplesse en matière de congés, les sociétés suppriment également l'injustice qui se produit lorsque des employés se déclarent malades parce qu'ils et elles ont besoin de temps pour s'occuper d'un parent malade, et que d'autres suivent les règles et utilisent des vacances, des congés sans traitement ou compensent le temps perdu en travaillant des heures supplémentaires.

Congés de maternité, de paternité ou d'adoption

Au Canada, les lois régissant la grossesse et les congés de maternité, de paternité et d'adoption varient selon les provinces. Au moment de mettre sous presse, *la Loi sur les normes d'emploi de l'Ontario* garantit que, si une femme demeure au service du même employeur pendant au moins 12 mois et 11 semaines immédiatement avant la date prévue de son accouchement, elle a droit à un congé sans traitement de 17 semaines et doit retrouver son propre poste ou un poste équivalent lorsqu'elle revient au travail. La plupart des femmes peuvent toucher les prestations de l'assurance-chômage au cours de cette période et certaines entreprises complètent ces prestations jusqu'à concurrence de 93 pour 100 du salaire normal.

Au moment de mettre sous presse, le ministère du Travail de l'Ontario a publié un document de travail sur la *Loi sur les normes d'emploi* qui se rapporte aux congés sans traitement pour raison familiale. On y propose, entre autres, un nouveau

WARNER-LAMBERT

CHEZ WARNER-LAMBERT, LES EMPLOYÉES ont droit à un congé de maternité ou d'adoption de 26 semaines et les congés de paternité se négocient individuellement. Il est également possible de négocier la prolongation d'un congé de maternité ou d'adoption. Tous les employés, hommes et femmes, qui profitent de ces congés continuent d'accumuler des crédits d'ancienneté, des congés de maladie et des crédits de vacances pendant six mois. La société prend aussi en charge leurs primes d'assurance-maladie, leur cotisation au RPC et leurs primes d'assurance-vie collective au cours de ce congé.

LONDON LIFE

LES MEMBRES DU PERSONNEL DE LA London Life peuvent ajouter des journées de vacances aux 18 semaines qui leur sont accordées à titre de congé de maternité ou d'adoption. Toutes les employées permanentes, sans égard à la durée de service, ont droit à ce congé. Les congés d'adoption peuvent être prolongés de plusieurs jours ou d'une journée à la fois, à la discrétion de l'employé ou de l'employée. Cette souplesse vise à permettre aux parents adoptifs de satisfaire aux exigences des sociétés d'aide à l'enfance. Il est possible de négocier la prolongation d'un congé de maternité ou d'adoption, en fonction des exigences du poste de la personne concernée.

congé de 18 semaines pour le père et la mère, en plus du congé de maternité actuel de 17 semaines, et une réduction de la durée de service exigée.

Certaines entreprises offrent déjà des congés de paternité et d'adoption à leur personnel. La formule la plus courante des congés de paternité est un congé sans traitement avec emploi garanti au retour.

Les avantages offerts en vertu des programmes de congés d'adoption sont souvent semblables à ceux des congés de maternité, c'est-à-dire un congé sans traitement avec garantie d'emploi. Cependant, certaines entreprises remboursent les frais d'adoption, d'autres offrent des congés payés aux parents adoptifs, en général dans le cadre des congés personnels accumulés.

Congés prolongés

Beaucoup d'entreprises sont maintenant conscientes du fait que leurs employées et employés ont différents styles de vie, différentes priorités et préférences et que bon nombre désirent ou doivent avoir du temps libre pour des raisons autres que des vacances prolongées.

Certaines sociétés accordent des congés de circonstance sans traitement pour toute une variété de raisons, dont les études, la formation, les compétitions sportives nationales, le perfectionnement personnel, le bénévolat, les soins aux conjoints ou parents gravement malades, la désintoxication et ainsi de suite.

Au cours de ces congés (souvent de 90 jours), l'entreprise peut maintenir en vigueur les avantages sociaux du salarié, selon le motif du congé.

Des congés prolongés sont parfois accordés pour plus de 90 jours, l'employé ou l'employée conservant alors son ancienneté mais pas ses avantages sociaux.

La souplesse totale n'est évidemment pas toujours possible. Par exemple, si un service est déjà temporairement à court de personnel, il ne pourra accorder une prolongation de congé. Toutefois, une certaine souplesse est en général possible et beaucoup d'entreprises changent maintenant leur politique de congés pour répondre aux besoins de leur personnel.

Règles en matière de déplacement

En raison du grand nombre de familles à deux revenus que compte maintenant la population active, le déplacement du personnel est un sujet très complexe et délicat pour beaucoup de personnes et d'entreprises.

L'importante étude sur la dynamique travail/famille, effectuée par le Conference Board, a démontré que près de 25 pour 100 des personnes interrogées à qui l'on avait offert une mutation l'avaient refusée[48]. Cela a des conséquences pour les sociétés qui comptent sur les mutations comme moyen d'augmenter la productivité et l'efficacité.

La société américaine Merrill Lynch Relocation Management Inc. signale que les familles à deux revenus comptent maintenant pour 60 pour 100 des déplacements[49]. Les sociétés ne peuvent évidemment plus déplacer leur personnel sans tenir compte de la famille et du mode de vie de la personne concernée.

Certaines entreprises ont réévalué leur façon de faire et ont recours à des services de l'extérieur pour gérer les mutations. D'autres ont élaboré leur propre programme de déplacement pour permettre aux familles de s'adapter plus facilement. Ces programmes comprennent souvent les éléments suivants :

- une aide en matière d'hypothèque
- une participation aux frais de déménagement
- des services de consultation et d'aide pour les conjoints ou autres membres de la famille, dont un soutien financier pour la recherche d'un emploi, des recommandations à certaines compagnies et les noms de personnes ressources
- des renseignements sur les services communautaires, les services de garde d'enfants, les écoles, etc., dans la collectivité où la famille doit s'établir
- des trousses de voyage pour les enfants, afin de faciliter leur transition, qui peuvent comprendre des renseignements sur les écoles locales, les installations et les équipes

sportives, les troupes de guides ou de scouts, des coupons pour des endroits qu'ils connaissent, comme les restaurants McDonald, une carte indiquant les endroits susceptibles de les intéresser, ainsi que des jeux et activités pour le voyage.

Régimes d'avantages sociaux souples

Les régimes d'avantages sociaux «souples» ou «à la carte» permettent au personnel de choisir toute une gamme d'avantages et de garanties d'assurance, sous réserve de certaines limites. En choisissant les options qu'ils désirent, les employées et employés peuvent élaborer le régime dont ils ont besoin, avec des avantages dont ils pourront se prévaloir.

Si, par exemple, un membre du personnel n'a pas besoin d'assurance médicale ou dentaire parce qu'il en bénéficie déjà en vertu du régime de son conjoint, il peut prendre les dispositions nécessaires pour faire augmenter sa protection d'assurance-vie, toucher la différence au comptant ou sous forme de temps libre, de REER ou de frais de garde d'enfants.

Ces régimes offrent des avantages à la fois aux travailleurs et travailleuses et aux entreprises. Ils permettent à chaque membre du personnel d'élaborer un régime correspondant à ses besoins et de modifier les avantages ou garanties selon l'évolution de sa situation.

Au sein des entreprises, les régimes d'avantages sociaux souples peuvent éliminer la perception, chez le personnel, que ceux et celles qui profitent des avantages touchant les soins aux personnes à charge (assurance-vie ou assurance dentaire familiale) font l'objet de favoritisme. Les employés et employées qui n'ont pas besoin des avantages pour personnes à charge peuvent s'en procurer d'autres dont ils ont besoin et qu'ils prévoient utiliser.

En procurant de la souplesse sur le plan des avantages sociaux, les entreprises offrent un choix à leur personnel tout en limitant le coût des cotisations patronales. Les régimes plus intéressants permettent aussi aux sociétés de recruter et de conserver de précieux collaborateurs et collaboratrices.

SHELL CANADA

LORSQUE SHELL CANADA LTD. A déménagé son siège social de Toronto à Calgary en 1984, 425 membres de son personnel ont dû faire de même. Cette ville de l'Ouest était économiquement faible à ce moment-là, donc les perspectives d'emploi n'étaient pas excellentes pour les conjoints.

Dans le but de les aider, le service du personnel de Shell leur a donné accès à des maisons de traitement de texte, les a aidés à préparer leur curriculum vitae et leur a fourni des services de consultation pour faciliter leur intégration au marché du travail de Calgary. La société a également fait tout son possible pour informer les différents secteurs du monde des affaires de Calgary de l'arrivée de personnes susceptibles de les intéresser. Elle a aussi embauché elle-même plusieurs conjoints.

Wayne Robinson, directeur des services du personnel, estime qu'environ 50 à 60 conjoints ont reçu de l'aide, mais il ajoute qu'ils n'étaient pas tous intéressés à trouver immédiatement du travail à Calgary. «Le programme n'était pas très structuré, mais il a semblé répondre aux besoins.»

Les syndicats et les associations d'employés et d'employées s'opposent à la modification des avantages sociaux qui permettent aux personnes d'échanger des options – comme le droit à une retraite – dont elles auront peut-être besoin plus

BLUE JAYS DE TORONTO

TRIUMPHS UNLIMITED, LES SPÉCIALISTES du programme d'aide aux employées et employés embauchés par l'équipe de baseball les Blue Jays de Toronto, ont une grande expérience dans le domaine des besoins particuliers des joueurs et de leur famille.

Le programme qu'ils ont conçu pour les Blue Jays comporte une vaste gamme de services, dont des séminaires sur l'alcoolisme ou la toxicomanie et la psychologie des sports, et une ligne téléphonique à laquelle peuvent avoir recours en cas d'urgence tous les joueurs, employés et employées des Blue Jays et les membres de leur famille.

Le programme est complet, non seulement en termes de services offerts, mais aussi pour ce qui est de l'envergure des problèmes soulevés. «Le programme ne concerne pas uniquement l'alcoolisme ou la toxicomanie», explique Sam McDowell, qui a élaboré ce programme et en assure toujours la supervision. «Il peut servir à tout problème qu'un joueur ou un membre de sa famille doit surmonter – que ce soit sur le plan affectif, financier ou matrimonial. Comme j'ai moi-même été joueur de baseball à une certaine époque, je suis conscient de la souffrance et de la solitude que l'on peut éprouver.»

L'équipe des Blue Jays est consciente du fait que la performance d'un joueur dépend de son bien-être mental et physique. En aidant les joueurs et leur famille à surmonter les difficultés, qu'il s'agisse d'un problème d'adaptation à une nouvelle ville après un échange ou de la solitude d'un joueur qui se déplace constamment, l'équipe sert donc aussi ses intérêts.

«Mon programme est trop coûteux pour que les Blue Jays se contentent de demi-mesures, déclare M. McDowell. On y est véritablement conscient de l'importance de considérer le joueur dans le contexte de sa famille, et de l'importance du bien-être de la famille pour la performance du joueur.»

tard contre d'autres avantages – comme une assurance dentaire plus généreuse pour leurs enfants – aujourd'hui.

Lorsqu'une entreprise adopte un régime de prévoyance souple, elle devrait expliquer clairement les avantages et inconvénients de chaque garantie, afin que les employés et employées puissent faire des choix réfléchis et élaborer un régime répondant à leurs besoins.

Programmes d'aide aux employés et employées

Les programmes d'aide aux employés et employées sont l'une des formes les plus courantes de services de soutien offerts par les entreprises pour aider ou conseiller leur personnel. La plupart de ces programmes ne sont offerts qu'au personnel en fonction, mais certaines entreprises en ont élargi la portée de manière qu'ils englobent la famille immédiate des employés et employées ainsi que les personnes à la retraite.

Au moyen de services de consultation et d'information, ces programmes aident les membres du personnel à résoudre des problèmes financiers, familiaux et professionnels, ainsi que des problèmes d'alcoolisme ou de toxicomanie. Ils peuvent aussi les aider à surmonter le stress relié à des conflits entre le travail et la famille ou aux soins requis par une personne âgée ou malade.

Dans la plupart des entreprises, les employées et employés sont encouragés à faire appel à ces services eux-mêmes, mais leur superviseur ou superviseure peut les recommander dans certains cas.

Bien que chaque régime puisse être différent, la plupart offrent un soutien sous forme de recommandation à des conseillères ou conseillers professionnels de l'extérieur. Ceux et celles qui désirent de l'aide en cas de problème familial ou matrimonial, par exemple, seront recommandés à un organisme communautaire. Certaines entreprises s'assurent également les services de conseils professionnels à temps plein ou à temps partiel.

Dans certaines sociétés, des lignes d'appel-secours dont la permanence est assurée par des personnes formées à cet effet sont mises à la disposition du personnel pour les cas d'urgence.

Les syndicats s'inquiètent du fait que de tels programmes pourraient menacer la sécurité d'emploi ou nuire à l'avancement. Ils craignent que si un superviseur ou une superviseure découvre qu'un ou une de ses subalternes a besoin de conseils professionnels, cela pourrait nuire à son travail ou à ses chances de promotion.

Pour qu'un programme d'aide aux employés et employées ait du succès et soit avantageux pour les personnes qui en ont le plus besoin, la confidentialité absolue est essentielle et doit être garantie. Bien que beaucoup de sociétés aient confié la responsabilité du programme à un ou une de leurs employés, d'autres ont opté pour le caractère privé et anonyme des services de conseils de l'extérieur.

Services de soutien aux personnes âgées

Comme de plus en plus de personnes seront appelées à s'occuper de parents ou d'amis âgés, le besoin de services de soutien aux personnes âgées se fera davantage sentir. Beaucoup d'entreprises ont prévu cette tendance et ajusté leur programme de ressources humaines en conséquence.

Certaines sociétés participent aux frais des soins de relève, qui s'occupent des soins aux personnes âgées à la place des membres de leur personnel, en cours de soirée et durant les fins de semaine. D'autres ont élargi la portée de l'assurance des personnes à charge qu'ils offrent à leur personnel pour inclure l'assurance-maladie et l'assurance dentaire de leurs parents âgés. D'autres encore permettent à leur personnel de souscrire une assurance de soins à long terme aux taux avantageux de l'assurance collective, ce qui peut comprendre les services à domicile d'une infirmière, d'un ou d'une thérapeute ou d'un ou d'une auxiliaire, ainsi que certains soins en maison de soins infirmiers.

L'un des plus précieux avantages qu'une société puisse offrir aux membres de son personnel qui combinent travail et soins à une personne âgée est peut-être l'horaire variable. Le fait de pouvoir commencer le travail plus tard le matin ou quitter plus tôt l'après-midi peut être la solution idéale pour les personnes qui aident un parent âgé pour les repas et d'autres tâches, ou qui doivent lui tenir compagnie durant la journée.

Beaucoup d'autres travailleurs et travailleuses pourront assumer leurs responsabilités professionnelles et familiales plus efficacement s'ils ont l'information dont ils ont besoin sur les services locaux de soins aux personnes âgées. Pour répondre à ce besoin, certaines sociétés offrent maintenant, au travail, des services d'information, d'éducation et de recommandation.

FINANCIÈRE MANUVIE

À LA FINANCIÈRE MANUVIE, ON EST conscient du fait qu'un nombre croissant d'employés et d'employées s'occupent de parents âgés ou auront bientôt à le faire. On comprend également les conséquences de cette responsabilité supplémentaire pour la carrière et la vie privée des membres du personnel.

La société a donc récemment élargi la portée de son service informatisé de renseignements, qui offre maintenant de l'information sur les services de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées. «Taking Care» est un programme offert 24 heures sur 24, sept jours par semaine, conçu par des spécialistes en soins aux enfants et aux personnes âgées.

Ce service permet aux membres du personnel de la Financière Manuvie d'explorer différentes solutions sans devoir passer des heures au téléphone ou se rendre inutilement dans des établissements qui ne répondent pas à leurs besoins. Puisque le système est accessible à toute heure du jour ou de la nuit, les employés et employées et leur conjoint peuvent se partager la tâche d'identifier des options possibles en dehors des heures ouvrables.

Au moyen d'une série de questions simples, le programme peut offrir une liste de services ou d'établissements correspondant aux besoins de chacun. Le système aide les utilisateurs et les utilisatrices à élaborer un programme de soins, puis à trouver les services susceptibles de les procurer.

WARNER-LAMBERT — C.A.R.E

«NOTRE SOCIÉTÉ ACCORDE DEPUIS longtemps une grande valeur aux soins aux parents âgés plus vulnérables, et la situation ne devrait pas changer...Nous voulons élaborer un programme pour permettre à notre personnel, d'un océan à l'autre, de mieux s'occuper de leurs parents d'un âge avancé.»

C'est ainsi que commence un bulletin distribué aux 1 500 membres du personnel canadien de Warner-Lambert. On y mentionne ensuite que les soins aux personnes âgées sont l'une des questions les plus difficiles et les plus stressantes auxquelles les travailleurs et travailleuses doivent faire face de nos jours. Le bulletin explique ce que la société a l'intention de faire pour aider son personnel à ce sujet.

La société, qui fabrique des produits de soins de la santé et de consommation, a formé un comité composé de membres du personnel actuel et à la retraite et de représentants et de représentantes de l'Ambulance St-Jean. Ce comité est chargé de la mise au point d'un programme appelé C.A.R.E. («Concern for Aging Relatives Everywhere»).

L'un des éléments du programme sera un guide de ressources, contenant les nom, adresse et numéro de téléphone de tous les organismes communautaires canadiens qui s'occupent de soins aux personnes âgées. Une ligne d'appel-secours sera également mise à la disposition de ceux et celles qui veulent obtenir de l'information. En outre, une série de séminaires s'adressera non seulement aux membres du personnel qui doivent procurer des soins à des personnes âgées, mais aussi à ceux et celles qui s'inquiètent de leur propre avenir.

C.A.R.E. est le dernier programme d'une série mise au point par Warner-Lambert dans le but d'aider son personnel à mieux concilier ses obligations professionnelles et familiales. Parmi les autres mesures, on retrouve l'assouplissement des conditions de travail, comme l'horaire variable, le travail à temps partiel et le partage d'emploi; les congés prolongés de maternité, de paternité et d'adoption; et un programme visant à informer les membres du personnel et leur famille sur le SIDA.

L'une des premières mesures de la société, qui remonte à plus de dix ans, fut un programme d'aide aux employés et employées offrant des services confidentiels de consultation sur une vaste gamme de sujets, dont le déplacement, le harcèlement au travail et les problèmes d'ordre juridique, financier et familial. Le programme offre également des services de consultation en matière de soins aux personnes âgées, mais, conformément à la culture de l'entreprise, «les soins aux personnes âgées sont tellement importants de nos jours que nous avons jugé à propos de les traiter séparément».

Les entreprises peuvent choisir parmi une grande variété de systèmes et de services. Elles peuvent, par exemple, verser des frais annuels à un organisme de services sociaux à but non lucratif, qui fournira à leur personnel de l'information gratuite sur les soins aux personnes âgées. Grâce à un tel programme, les employés et employées reçoivent des conseils et des renseignements, en plus de se faire recommander les établissements et les services dont ils ont besoin.

Dans certaines sociétés, le personnel a accès à cette information en consultant une bibliothèque; ailleurs, on peut se servir d'un terminal pour accéder à des systèmes informatisés de renseignements et de recommandations.

Certaines entreprises parrainent des ateliers ou des séminaires d'information sur les soins aux personnes âgées et d'autres organisent des «expositions», dans le cadre desquelles plusieurs organismes donnent des renseignements sur les services offerts aux personnes âgées et aux personnes handicapées.

Avantages pour les employeurs

DANS LE CADRE D'UNE ÉTUDE EFFECTUÉE À l'échelle nationale aux États-Unis, les employeurs devaient cerner les changements, le cas échéant, qu'avait entraînés l'ouverture d'une garderie pour les enfants des membres de leur personnel. Sept choix leur étaient proposés et les résultats ont été les suivants :

- Amélioration des possibilités de recrutement – 88 pour 100
- Baisse du taux d'absentéisme – 72 pour 100
- Meilleure attitude du personnel face à l'entreprise – 65 pour 100
- Publicité favorable – 60 pour 100
- Diminution de la rotation de la main-d'oeuvre – 57 pour 100
- Meilleure attitude du personnel face au travail – 55 pour 100
- Amélioration des relations avec la collectivité – 36 pour 100[50].

LORSQU'ON LEUR A DEMANDÉ, DANS LE CADRE d'un autre sondage, de classer parmi 16 points proposés et par ordre d'importance décroissant les cinq principaux aspects de leur entreprise les plus touchés par les programmes de garde d'enfants, voici l'ordre qui a été établi :

- 1. Avantage sur le plan du recrutement
- 2. Meilleur moral chez le personnel
- 3. Plus faible taux d'absentéisme
- 4. Moins de rotation
- 5. Capacité d'intéresser les personnes en congé à reprendre le travail[51].

Services de soutien à la garde d'enfants

Compte tenu du nombre croissant de familles canadiennes dont les deux conjoints travaillent, les services de garde d'enfants sont devenus une question économique et sociale urgente. Aujourd'hui, il est aussi important pour les entreprises de relever le défi que représentent les services de garde d'enfants, qu'il était important il y a dix ans de s'adapter à la nouvelle technologie de pointe.

Beaucoup d'employeurs sont conscients du fait que leurs chances de recruter et de conserver du personnel compétent dépendent en partie de la disponibilité de services de garde de bonne qualité, abordables, accessibles et souples. Beaucoup se rendent aussi compte de l'effet qu'un sérieux engagement face aux services de garde d'enfants peut avoir sur leur entreprise.

Les entreprises canadiennes, grandes et petites, relèvent ce défi de différentes manières.

Beaucoup d'entre elles ont adopté des conditions de travail plus souples et élargi les règles en matière de congés pour permettre aux membres de leur personnel d'assumer leurs responsabilités face à la garde des enfants. Comme nous l'avons mentionné auparavant, certains parents n'ont peut-être besoin que de quelques heures de temps libre pour trouver de bons services de garde ou pour vérifier si l'on s'occupe bien de leurs enfants, ou encore en cas d'urgence lorsqu'un enfant est malade ou qu'il est impossible d'avoir recours aux services habituels. D'autres ont besoin d'un horaire flexible ou d'un nombre réduit d'heures de travail afin de pouvoir s'occuper eux-mêmes de leurs enfants avant ou après l'école.

Considérant l'aide sur le plan de la garde des enfants comme un aspect essentiel de leur régime d'avantages sociaux, certains employeurs contribuent à accroître la disponibilité des services en

établissant des garderies au travail ou non loin du travail. D'autres aident leur personnel à obtenir des renseignements et à trouver des services de garde dans la collectivité. D'autres encore participent aux frais de garde des enfants ou versent des contributions directes à des garderies locales qui veulent bien, en échange, accorder la priorité aux enfants des membres de leur personnel.

Voici certaines options offertes aux entreprises désireuses d'aider leur personnel à ce sujet.

XEROX CANADA

XEROX OFFRE TOUTE UNE GAMME DE programmes de soutien à la famille. Le service pancanadien d'information et de recommandation sur les services de garde d'enfants est l'un des plus utilisés. Xerox verse des frais annuels à un organisme de services sociaux à but non lucratif, qui procure gratuitement des services de consultation en matière de garde d'enfants à son personnel de tout le pays. Ce dernier a ainsi accès, au travail, à des services personnalisés de consultation, d'information, de recommandation et de conseils en matière de garde d'enfants.

«En fournissant les fonds – un don de 300 000 $ à un organisme de services sociaux – nécessaires à la mise sur pied de ce réseau national, l'entreprise répond à un besoin croissant chez les parents qui travaillent», de dire Tom Watson, vice-président et directeur principal du personnel.

LES SERVICES DE PERSONNEL MANPOWER

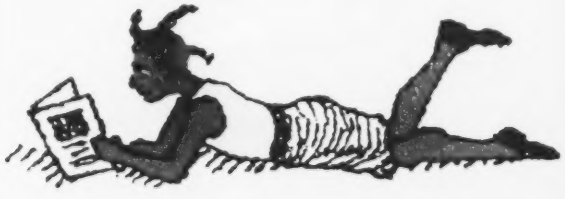
LA SOCIÉTÉ TORONTOISE MANPOWER Temporary Services of Toronto a adopté une méthode de recrutement dynamique et a décidé que la promotion de ses programmes visant à intégrer travail et famille devait en faire partie.

La société a de plus en plus de difficulté à recruter des personnes qualifiées dans la région de Toronto, où le secteur de la main-d'oeuvre intérimaire est important et très concurrentiel. Après avoir déterminé que la garde des enfants était l'un des principaux problèmes des intérimaires, le vice-président à l'exploitation de Manpower, Bob Goodman, a abonné la société à une base de données informatisée donnant accès à de l'information à ce sujet.

Tous les membres du personnel peuvent consulter un ou une spécialiste en services de garde d'enfants, qui utilise ensuite la base de données pour obtenir les renseignements dont ils ont besoin – garderie, options de financement ou soins à un enfant ayant des besoins spéciaux.

Le service est mentionné dans les annonces de recrutement, dans le cadre d'entrevues réalisées à la radio et à la télévision, et sur des affiches «Retour au travail» que la société a placées dans des centres commerciaux.

«Ce sujet prend de plus en plus d'importance dans le monde moderne des affaires, de dire M. Goodman, mais je crois que notre industrie ne l'a pas encore compris.»



D'autres sociétés ont réagi face au besoin de services de garde d'enfants en établissant des systèmes de renseignements informatisés, auxquels l'employée ou l'employé peut avoir accès à partir de son propre terminal. Lorsque ces services sont offerts 24 heures sur 24, l'employé ou l'employée et son conjoint peuvent étudier les options offertes en dehors des heures ouvrables.

PILLSBURY

PILLSBURY CANADA, DE WILLOWDALE (Ontario) est l'une des sociétés qui a prévu les besoins futurs de son personnel et qui a réagi tôt, avec l'aide de la technologie de pointe.

Bon nombre des 130 employés et employées du siège social de Pillsbury dans la vingtaine et la trentaine commencent à avoir des enfants ou envisagent d'en avoir. Pillsbury a compris dès le début que le service de garde d'enfants constituerait une question importante pour leur personnel.

La direction de la société a donc étudié la possibilité d'aménager une garderie sur place. Lorsqu'elle s'est rendu compte que cela coûterait trop cher, elle a décidé de s'abonner à une base de données informatisée qui fournit aux parents tous les renseignements voulus sur les services de garde disponibles.

Grâce à la base de données, le personnel a accès 24 heures sur 24, sept jours par semaine, à des renseignements sur les services de garde. Il suffit d'entrer dans un terminal les données sur le genre de services recherchés, le lieu préféré et les frais acceptables. On obtient ainsi presque instantanément une liste des services conformes aux critères précisés ainsi que des renseignements détaillés sur chaque rubrique. Le système fournit aussi une liste de contrôle qui permet d'évaluer les différents services.

Les employés et les employées de Pillsbury utilisent le service et en sont satisfaits. Ils avouent qu'il est facile à utiliser, que les renseignements sont complets, et qu'il évite beaucoup de déplacements aux parents. Pour ce qui est de la société, elle peut s'assurer que ses précieux collaborateurs et ses précieuses collaboratrices seront au travail plutôt qu'en congé prolongé parce qu'ils ont de la difficulté à trouver des services convenables de garde d'enfants.

Pillsbury avoue que le coût de l'abonnement est faible par rapport aux avantages qu'il représente. Il suffit d'avoir un terminal, un modem, une ligne téléphonique et un abonnement à la base de données.

Pillsbury a élaboré d'autres programmes pour permettre au personnel d'harmoniser leur vie de travail et leur vie familiale, entre autres les horaires variables et un régime d'avantages sociaux souples.

Ce dernier permet aux employés et employées «d'adapter leurs besoins de prestations aux besoins de leur famille», selon Mark Allen, directeur des ressources humaines de Pillsbury.

«Nous savons que si nous désirons attirer et retenir dans nos effectifs les meilleures personnes, nous devons accorder la priorité à la satisfaction de leurs besoins sur le plan familial, dit Mark. Ce n'est pas parce que nous sommes un employeur progressiste mais plutôt un employeur qui réussit.»

«Les travailleurs et travailleuses d'aujourd'hui élèvent la main-d'oeuvre de demain. Or, les parents ne sont pas les seuls à assumer la responsabilité pour la formation des jeunes, leur acquisition des compétences et connaissances dont ils et elles auront besoin pour mener une vie indépendante et productive. Chacun et chacune d'entre nous a un rôle à jouer dans cette tâche – le monde des affaires, les pouvoirs publics, le personnel enseignant et la collectivité. Car, dans le marché où la concurrence est féroce aujourd'hui – où les connaissances et la créativité sont les moteurs de la croissance économique – l'enjeu est l'éducation et le développement de nos enfants.»

John DeShano
Président
Levi Strauss & Co. (Canada) Inc.

Services d'information et de recommandation

La recherche de services de garde de bonne qualité, pratiques et abordables peut exiger énormément de temps et s'avérer plutôt pénible pour les parents qui travaillent. De plus en plus d'employeurs savent maintenant qu'offrir des services d'information et de recommandation à ce sujet peut être un moyen efficace et relativement peu coûteux de répondre aux besoins variés du personnel.

Les employeurs qui offrent de tels services font généralement appel à une société ou à un organisme de l'extérieur qui possède des renseignements à jour sur les services de garde d'enfants offerts dans la région. Ces sociétés ou organismes n'offrent pas les services eux-mêmes, mais répondent plutôt aux questions du personnel et tentent de résoudre les problèmes qui se posent.

Ces services sont utiles aux employées et employés, qui peuvent ainsi savoir quelles options leur sont offertes sans être obligés de faire des appels téléphoniques ou de visiter des établissements qui n'offrent pas les services dont ils ont besoin.

Pour les employeurs, un investissement modeste peut être synonyme de rendement considérable, car les membres de leur personnel perdront moins de temps à essayer de trouver des services de garde convenables et passeront moins de temps à régler des questions personnelles et familiales au travail.

Voici trois exemples de services d'information et de recommandation à l'intention du personnel.

Soutien direct aux services communautaires de garde d'enfants

Une autre forme fort appréciée de soutien aux services de garde d'enfants est de contribuer à la mise sur pied ou à l'exploitation de programmes communautaires qui répondent aux besoins des employés, hommes et femmes.

Cela peut se faire sous forme d'aide financière directe, souvent en échange de l'inscription prioritaire des enfants du personnel, de contributions de jouets, de livres ou de meubles, ou de contributions «en nature», comme pour la tenue des livres ou des services de comptabilité.

Edwards, une division de General Signal Ltd., a fait des dons à une garderie d'enfants locale à la condition que celle-ci accorde la priorité aux demandes d'admission de son personnel. Elle a aussi organisé un service informel de garde d'enfants pour dépanner les membres du personnel qui ne peuvent pas trouver de service de garderie.

Certaines sociétés aident des garderies communautaires offrant des services de base pour les nouveau-nés, les bambins et les enfants d'âge préscolaire. D'autres orientent leur soutien vers des services plus recherchés, comme les programmes de garde d'enfants d'âge scolaire avant et après l'école, les programmes de soins aux enfants malades, les soins d'urgence et les programmes

Travailleuses et travailleurs canadiens de l'automobile

(Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'outillage agricole du Canada)

En décembre 1983, la section locale des Travailleuses et Travailleurs canadiens de l'automobile de Canadian Fab (filiale d'American Motors) à Stratford (Ontario) a négocié l'établissement d'un fonds pour une garderie d'enfants dans la convention collective. C'était la première fois qu'un fonds pour garderie figurait dans une convention collective du secteur privé au Canada. Canadian Fab s'est engagée à verser deux cents dans le fonds pour garderie pour chaque heure de travail des 1 400 employés de Stratford, dont 90 pour 100 sont des femmes. L'objectif initial était d'ouvrir une garderie d'enfants. Plusieurs obstacles, dont l'impossibilité de trouver des locaux satisfaisants, n'ont pas permis au projet d'aboutir. «À l'heure actuelle, le fonds aide les travailleuses à payer leurs frais de garde dans les garderies d'enfants locales.

Le syndicat compte 143 000 membres (dont 20 pour 100 sont des femmes) dans 109 sections locales au Canada, dont 83 se trouvent en Ontario. Au printemps 1987, le syndicat a effectué un sondage auprès de ses membres avant de négocier son contrat de trois ans avec Chrysler, Ford et General Motors. On a signalé le besoin de garderies. En outre, le syndicat considère que les services de garde font partie intégrante de l'action positive et reconnaît également qu'en raison de l'âge des syndiqués actuels et de leur départ à la retraite, le taux de rotation des employés et employées sera élevé dans l'industrie automobile au cours des dix prochaines années. Les personnes embauchées pour les remplacer seraient plus jeunes et susceptibles d'avoir des enfants ayant besoin de garde. Dans la convention collective nationale de trois ans de septembre 1987, on a constitué un fonds spécial de 1,5 million de dollars pour la garde d'enfants. Le montant à verser dans le fonds est fonction du nombre d'heures de travail effectuées par les syndiqués et syndiquées.

On a créé un comité chargé d'étudier les différentes options pour les services de garde. On a embauché un expert-conseil en services de garde pour faciliter la planification et la mise en oeuvre des programmes de garderie. On étudie en particulier les besoins de services de garde des gens qui travaillent par poste: 90 pour 100 des 17 000 syndiquées et syndiqués touchés par la convention collective travaillent des quarts et la majorité d'entre eux occupent des postes par roulement. On a effectué une évaluation des besoins et choisi la région de Windsor-Essex pour lancer le premier projet-pilote. L'endroit est idéal parce que les trois compagnies d'automobiles ont des usines dans la région.

Le projet-pilote a pour but à long terme de créer divers services de garde pour satisfaire les besoins variés des personnes syndiquées, sur le modèle du centre de ressources communautaire. Ce centre comprendra une garderie, des services de garde supplémentaires en soirée pour les enfants des parents qui travaillent la nuit et des services de dispense de soins au domicile de l'enfant en cas de maladie ou d'urgence. La garderie du groupe, qui est au coeur du centre, a ouvert ses portes en novembre 1989. Dotée d'un permis pour desservir jusqu'à concurrence de 54 enfants de zéro à cinq ans, la garderie est ouverte de six heures du matin à une heure du matin. (Réédité de Work-Related Child Care in Canada, avec la permission du Bureau de la main-d'oeuvre féminine, Travail Canada.)[52]

Les TCA ont aussi élaboré un modèle pour les services de garde sur place à la disposition des enfants des membres qui assistent à des réunions ou suivent des programmes du syndicat au centre pour l'éducation de la famille à Port Elgin (Ontario)[53]

Les initiatives de ce genre ne sont pas une nouveauté pour les TCA, qui ont négocié ou élaboré de nombreux programmes axés sur la famille dans le but d'aider les membres, notamment un programme complet de services juridiques, un service de consultation syndicale et des programmes de lutte contre l'alcoolisme et la toxicomanie.

spéciaux offerts durant les vacances.

En donnant leur appui à un service local de garde d'enfants, les sociétés contribuent à améliorer la qualité et la disponibilité des services offerts dans leur collectivité. C'est là un geste significatif qui peut rapporter beaucoup en termes de rehaussement de l'image de l'entreprise et d'amélioration des relations avec la collectivité.

Subventions pour services de garde d'enfants

Les employeurs qui ne veulent pas participer directement aux services de garde d'enfants mais souhaitent quand même offrir cet avantage intéressant et nécessaire à leur personnel peuvent choisir de défrayer les frais de garde, en tout ou en partie. Ils peuvent le faire pour tout le personnel, ou le restreindre aux employés ou employées à faible revenu.

Certaines entreprises effectuent le versement aux prestataires du service. D'autres remboursent directement les employés et employées pour les frais de garde d'enfant engagés.

Ces subventions des employeurs sont avantageuses parce qu'elles soutiennent les services communautaires tout en permettant aux membres du personnel de rester maitres de leur situation.

Certaines entreprises remboursent directement à leur personnel les frais de garde d'enfants engagés durant des voyages d'affaires. D'autres remboursent les frais de garde (une heure ou deux chaque soir) pour aider un conjoint ayant de jeunes enfants lorsque l'employée ou l'employé doit effectuer des voyages d'affaires prolongés ou

GLOBAL PLAYHOUSE

Disques CBS, Global Television, Entreprises Harlequin, Conseil de l'éducation de North York

LA CHAÎNE DE TÉLÉVISION GLOBAL A l'habitude de remporter des prix pour ses réalisations, mais elle a également remporté une toute nouvelle distinction – le premier Prix travail et bien-être de l'Association canadienne pour la santé mentale.

Le prix lui a été accordé en reconnaissance de sa contribution à la mise sur pied de la garderie Global Playhouse. Il s'agit d'une coentreprise, la première du genre en Ontario, créée par Global, les Disques CBS, les Entreprises Harlequin et le Conseil de l'éducation de North York. Située à l'école intermédiaire Don Mills, la garderie s'occupe de 30 enfants dont les parents travaillent dans les environs.

Global Playhouse a vu le jour parce que les trois sociétés voulaient répondre aux besoins de leur personnel en termes de garde d'enfants. Désireuses d'intéresser du nouveau personnel et de conserver leurs employées et leurs employés actuels, elles ont décidé de proposer une nouvelle solution. Le Conseil de l'éducation de North York s'est joint à elles en fournissant des locaux à loyer modique – quatre pièces dans une école secondaire située près des bureaux des trois sociétés.

Les sociétés se sont ensuite adressées au ministère des Services sociaux et communautaires et ont obtenu une subvention d'environ 45 000 $ pour les frais de démarrage et les dépenses en immobilisations. Chaque société participe aux frais permanents d'exploitation de la garderie en réservant autant de places qu'elle en a besoin.

Les avantages sont évidents à la fois pour les parents et pour les employeurs. Les parents ont l'esprit tranquille parce qu'ils et elles savent que leurs enfants ne sont pas loin, qu'ils sont en sécurité et que l'on s'occupe bien d'eux. Ils peuvent même leur rendre visite à l'heure des repas. Les sociétés participant à cette coentreprise apprécient la diminution des retards, de l'absentéisme et de la rotation de la main-d'oeuvre, ainsi que la stabilité de leur précieux personnel. «J'encourage de tout coeur les entreprises à étudier la possibilité de mettre leurs ressources en commun pour créer de tels services de garde d'enfants en milieu de travail», de dire John Burgis, vice-président de Global et membre du conseil d'administration de Playhouse.

KIDDIE KOLLEGE DE BEST WESTERN

LE BEST WESTERN WHEELS INN DE Chatham (Ontario) a profité d'une occasion idéale pour répondre aux besoins de sa clientèle et membres de son personnel en ouvrant une garderie dans l'hôtel pouvant accueillir 1 000 personnes.

L'hôtel, qui comprend un complexe sportif, accueille des touristes de l'Ontario, du Michigan, de l'Ohio et de l'ouest de l'État de New York. La direction a pu constater que 20 à 30 pour 100 de ses hôtes sont des enfants. En outre, le personnel à temps plein et à temps partiel de la société comprend 450 femmes, dont beaucoup ont des enfants d'âge préscolaire.

Lors d'une étude ayant pour but de déterminer les ressources et besoins de son personnel en termes de garde d'enfants, effectuée en 1984, l'hôtel a découvert que toutes les garderies communautaires étaient remplies et qu'il y avait de longues listes d'attente. Comme l'étude avait aussi révélé que beaucoup d'employés et d'employées avaient besoin de tels services, la direction de l'hôtel a décidé d'agir.

À son avis, une garderie en milieu de travail répondrait à trois objectifs. D'abord, ce serait une manière significative d'aider les pères et mères à son service, deuxièmement, le centre pourrait ajouter un élément important aux services offerts aux touristes et aux membres du club sportif et troisièmement, le centre aiderait à combler un net besoin de services de garde de bonne qualité dans la collectivité.

Le Kent Kiddie Kollege a donc ouvert ses portes en juin 1985. Le ministère des Services sociaux et communautaires a versé au centre une somme de 144 000 $ et l'hôtel lui-même a engagé d'importantes dépenses en immobilisations dans la mise sur pied de la garderie.

Le «Kollege» détient un permis et fonctionne comme organisme de charité à but non lucratif. Il est en mesure d'assurer la garde de 49 enfants – 10 nouveau-nés, 15 bambins et 24 enfants d'âge préscolaire. Les enfants de la collectivité sont acceptés, sous réserve de la disponibilité des places, et le centre accueille au maximum 15 enfants d'âge scolaire (de 6 à 9 ans) durant l'été, durant les journées pédagogiques et durant les vacances scolaires.

La garderie, qui occupe 5 000 pieds carrés, est située au rez-de-chaussée du complexe sportif. Un grand terrain de jeu est aménagé à l'extérieur, près du centre, et les enfants peuvent profiter des installations sportives comme la piscine, les allées de quilles et le gymnase.

suivre des cours de perfectionnement.

La Banque Toronto-Dominion rembourse aux membres de son personnel invités à son assemblée annuelle les frais de garde d'enfants qu'ils doivent engager durant la semaine de cette assemblée. Elle les invite d'ailleurs avec leur conjoint.

Garderies subventionnées pàr l'employeur

La plupart des garderies mises sur pied par un employeur l'étaient, jusqu'à tout récemment, dans des établissements publics comme les hôpitaux et les universités. Un nombre croissant de garderies au travail ou non loin du travail sont maintenant établies dans le secteur privé.

Certaines entreprises ont ouvert une garderie en milieu de travail à l'intention de leur propre personnel. Dans d'autres cas, des sociétés établies à proximité les unes des autres se sont regroupées et ont mis leurs ressources en commun pour offrir des services de garde d'enfants à l'ensemble de leur personnel.

Les entreprises qui sont disposées à investir dans ce secteur peuvent tirer des avantages certains des garderies qu'elles parrainent. Le personnel a ainsi une source stable de soins de bonne qualité, pratiques et facilement accessibles. Comme la garderie est située dans leur lieu de travail ou à proximité, les parents peuvent aussi passer du temps avec leurs enfants à l'heure des repas ou durant leurs pauses.

«À titre d'organisme qui emploie du personnel, la Chambre de commerce canadienne s'intéresse de près à la façon dont les Canadiens et Canadiennes traitent les questions qui entourent les services convenables de garde d'enfants. Et à titre de représentante d'employés et d'employées qui oeuvrent dans un milieu de plus en plus concurrentiel, la Chambre estime que la disponibilité de plus grands choix en matière de garde d'enfants se soldera par une participation intégrale de toutes les personnes qui désirent travailler en dehors du foyer.

Impact,
Publication de la Chambre de commerce canadienne
Avril 1990

Les employeurs qui investissent dans une garderie disposent ainsi d'un puissant outil pour recruter et conserver des travailleuses et des travailleurs compétents qui ont besoin de soins de bonne qualité pour leurs enfants. Les garderies en milieu de travail ou à proximité incitent également les nouvelles mères à reprendre le travail plutôt que de demander une prolongation de leur congé de maternité.

Le fait de savoir que les enfants ne sont pas loin et sont bien traités rehausse le moral du personnel, qui est ainsi plus productif, car il n'a pas à vivre le stress et l'inquiétude des nombreux parents qui doivent trouver des garderies convenables.

Contrairement aux garderies des centres communautaires, dont les heures d'ouverture sont en général plutôt strictes, les heures d'une garderie en milieu de travail peuvent être adaptées à l'horaire de la société (par exemple de 8 h à 19 h). Le personnel est ainsi plus libre de choisir ses heures d'arrivée et de départ et la société peut améliorer le service à la clientèle en prolongeant ses heures d'ouverture.

Il ne fait aucun doute qu'il est coûteux d'investir dans une garderie en milieu de travail. Par conséquent, il n'est peut-être pas dans l'intérêt de certaines entreprises, en particulier les plus petites, de s'aventurer dans ce domaine. D'autres sociétés ne sont peut-être pas intéressées à y participer directement et, dans d'autres cas, le personnel peut préférer d'autres options, comme des services communautaires et familiaux plus nombreux pour répondre à leurs besoins dans ce domaine.

Toutefois, comme la demande plus forte de services de garde de bonne qualité est proportionnelle au nombre croissant de familles dont les deux conjoints travaillent, les garderies subventionnées par un employeur s'avéreront un investissement rentable pour les nombreuses entreprises qui veulent s'assurer un avantage sur le plan des ressources humaines.

Pour assurer un nombre suffisant d'inscriptions dans les garderies subventionnées par l'employeur, il faut procéder à une évaluation précise des besoins et à une bonne planification. Le ministère des Services sociaux et communautaires a un personnel spécialisé en services de garde susceptible d'offrir des conseils et de l'aide à propos des garderies subventionnées par l'employeur.

Bibliographie:

Axel, Helen. *Corporations and Families: Changing Practices and Perspectives* No 868 (Ottawa : Le Conference Board du Canada, 1985).

Balancing Work and Family. *Canadian Business Review* 16(3) automne 1989.

Beach, Betty. *Integrating work and family life: the home-working family*. (Albany, N.Y. : State University of New York Press, 1989).

Bohen, Halcyone H. et Anamarie Viveros-Long. *Balancing Jobs and Family Life* (Philadelphie : Temple University Press, 1981).

Burden, Dianne S. et Bradley Googins. *Balancing Job and Homelife Study: Summary of Findings* (Boston : Boston University. Press, 1985).

Burud, Sandra, Pamela Aschbacher et Jacqueline McCrosky. *Employer-Supported Child Care: Investing in Human Resources* (Boston : Auburn House, 1984).

Business and the Facts of Family Life. *Harvard Business Review* 89610, novembre-décembre 1989.

Creedon, Michael (réd.) *Issues for an aging America: employees and eldercare - a briefing book*. (Bridgeport, Conn : University of Bridgeport, Center for the Study of Aging, 1987. 48 p.)

Creedon, Michael et Wagner, Donna. *Eldercare: a resource guide* (Purchase, N.Y. : Pepsico, Inc. 1987)

Crim, Sarah. *Employers and Eldercare* (Washington, D.C. : Bureau of National Affairs, 1988)

Fernandez, John. *Child Care and Corporate Productivity* (Massachusetts : Lexington Books, 1986).

Fetterley, Elizabeth, «A Place to Play», *Impact* (Canadian Chamber of Commerce) Avril 1990

Fortune Magazine et John Hancock Financial Services. «Corporate and Employee Response to Caring for the Elderly - A National Survey of U.S. Companies and The Workforce», 1989.

Friedman, Dana. *Family-Supportive Policies: The Corporate Decision-Making Process* (New York : The Conference Board Inc. 1987).

Galinsky, Ellen, Diane Hughes et Mary Beth Shinn. *The Corporate Work and Family Life Study* (New York: Bank Street, 1986).

Johnson, Laura et Michael Yzerman. *Putting The Pieces Together: An Inventory of Work and Family Resources* (Toronto : Conseil de planification sociale de la communauté urbaine de Toronto, 1988).

Mayfield, Margie I. *Work-related Child Care in Canada* (Ottawa : Bureau de la main-d'oeuvre féminine, Travail Canada, 1990)

McCarthy, Maureen et Gail. S. Rosenberg. *Worksharing Case Studies* (Michigan : Upjohn Institute, 1981).

Ministère des Services sociaux et communautaires «Garderies en milieu de travail», études de cas nos 1 à 6, janvier 1988.

Naisbett, John et Patricia Aburdene. *Re-inventing the Corporation* (New York : Warner Books, 1985).

Opportunity 2000: Creative Affirmative Action Strategies for a Changing Workforce (U.S. Department of Labour, 1988).

Roth, William. *Work and rewards: redefining our work-life reality*. (New York : Praeger, 1989).

Sekaran, Uma. *Dual-Career Families* (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1986).

Symes, Beth et Colleen Sheppard. *Juggling a Family and a Job* (Ottawa : Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, 1984).

Trials and Triumphs for dual-career couples. *Industrial Management* 12 (4) Mai 1988, p. 14.

Stains, Graham L., et Joseph H. Pleck. *The Impact of Work Schedules on the Family* (Michigan : Institute for Social Research, 1983).

Wagner, Donna et Creedon, Michael. *Employed caregivers* (sous presse). (Bridgeport, Conn. : University of Bridgeport, 1988).

Work and Family: A Changing Dynamic (Washington : Bureau of National Affairs, 1986).

Du travail à la famille : Une nouvelle collaboration (Toronto, Institut polytechnique Ryerson, 1989).

Les travailleurs ayant des responsabilités familiales dans la société d'aujourd'hui : Qui s'en occupe? Conseil consultatif canadien de l'emploi et de l'immigration : ministère des Approvisionnements et Services, 1987).

On peut consulter plusieurs des documents et autres ressources cités ci-dessus en se rendant au Centre de documentation de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, 480 avenue University, Toronto.

Notes :

1 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 19.

2 Ibid., p. 17

3 Ibid., p. 17

4 Les chiffres eux-mêmes proviennent de Statistique Canada. Les projections ont été exécutées par le comité interministériel sur l'offre de la main-d'oeuvre.

5 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 18.

6 Conseil consultatif canadien sur la condition féminine, *Women and Labour Market Poverty*, Ottawa : 1990, p. 22.

7 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 18.

8 Ibid., p. 18

9 Ibid., p. 17

10 Fran Sussner Rodgers et Charles Rodgers, «Business and the Facts of Family Life», *Harvard Business Review*, novembre- décembre 1989, p. 121.
11 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 18.
12 Pam Smith, «Working Life and Unemployment Tables for Males and Females», Document de travail 55, Université de l'Alberta, 1988.
13 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 18.
14 Travail Canada, *Leave for Employees with Family Responsibilities*, 1988, p. 8.
15 «Family Benefits for Men: The Payoff for Companies», *Perspective*, avril 1989.
16 Comité interministériel sur l'offre de la main-d'oeuvre, *Projections des taux de participation de la main-d'oeuvre en Ontario jusqu'en l'an 2001*, 12 octobre 1989, p. 16.
17 Dan Remington, «When Your Parents Need You...», supplément *Today's Health* du *The Globe and Mail*, 3 decembre 1989, p. 37.
18 Rapport du sondage canadien sur la santé et l'invalidité, 1983-1984.
19 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 19.
20 Mark Frankel, «Sondage de recherche - M.L. Frankel and Associates», *Work and Family - New Partnerships*, actes d'un congrès, 1989, p. 31-32.
21 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 19.
22 Ibid., p. 19.
23 Sylvia Ann Hewlitt, «Family Support Policy? Consult the Bottom Line», *Management Review*, janvier 1989.
24 Ministère du Trésor et de l'Économie de l'Ontario, *Étude du secteur tertiaire en Ontario*, 1986, annexe p. 2.
25 Ministère du Trésor et de l'Économie de l'Ontario, *Statistiques de l'Ontario* 1986, p. 220.
26 Statistique Canada, *Le rapport sur la population active*, décembre 1986, tableau 56.
27 Travail Canada, *Leave for Employees with Family Responsibilities*, 1988, p. 8.
28 «Family Benefits for Men: The Payoff for Companies», *Perspective*, avril 1989.
29 Fern Schumer Chapman «Executive Guilt: Who's Taking Care of the Children?» *Fortune*, 16 février 1987, p. 30.
30 Rona Maynard, «The New Executive Father», *Report on Business Magazine*, mars 1989, p. 48.
31 Health and Welfare Canada, National Day Care Information Centre, *Status of Day Care in Canada 1989*, Ottawa, 1990
32 Kate Fillion, «The Daycare Decision», *Saturday Night*, janvier 1989, p. 26.
33 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 17.
34 Ibid., p. 19.
35 Ibid., p. 19
36 Fern Schumer Chapman «Executive Guilt: Who's Taking Care of the Children», *Fortune*, 16 février 1987, p. 31.
37 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 19.
38 Statistique Canada.
39 Jill Kelly, «Elder Care: The Workplace Issue of the 90s», *Human Resources Management in Canada*, 65,533.
40 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 20.
41 Ibid., p. 19.
42 Ibid., p. 20.
43 Conference Board du Canada, *Family-Supportive Policies: The Corporate Decision-Making Process*, 1987, p. 2.
44 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, aútomne 1989, p. 20.
45 Dan Remington, «When Your Parents Need You...» supplément *Today's Health* du *Glode and Mail*, 3 décembre 1989, p. 37.
46 Énoncé de politiques des TCA, *Canadian Business Review*, vol. 16, no 3, p. 31.
47 Louise Brown, «Smart Bank Gives Staff Family Leave», *Toronto Star*, 20 décembre 1988, p. F1.
48 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 19.
49 Bureau of National Affairs (É.-U.) *The National Report on Work & Family*, rapport no 8, «Employee Relocation Programs: Help for Two-Paycheck Households», août 1988, p. 3.
50 E.D. Friedman, «Childcare for Employees' Kids» *Harvard Business Review*, mars-avril 1986, p. 28 à 34.
51 Ibid., p. 28-34.
52 Bureau de la main-d'oeuvre féminine, Travail Canada, *Les garderies en milieu de travail au Canada*, p. 115-116;
53 Robert White, «Changing Needs of Work and Family: A Union Response», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 32.

Remerciements

Durant la préparation de la présente publication, de nombreuses personnes et entreprises ont librement fait don de leur temps et de leur expertise au ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario et à la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario – les deux commanditaires du projet. Elles sont beaucoup trop nombreuses pour que l'on puisse mentionner leur nom ici, mais nous tenons à souligner qu'il n'aurait pas été possible de publier le présent document sans leur aide. Nous leur offrons donc nos remerciements et notre reconnaissance.

Nous tenons également à remercier les entreprises qui nous ont fait part de leurs stratégies et des mesures qu'elles ont prises afin que d'autres puissent profiter de leur expérience. Les entreprises qui figurent dans le présent ouvrage sont parmi celles qui ont adopté des programmes pour aider leur personnel à harmoniser leurs priorités sur le plan professionnel et familial. D'autres sociétés ont pris des mesures analogues dans ce domaine et méritent qu'on loue leurs efforts.

Ressources

QUI? Child Care Advisory Line Ltd.
2040, av. Sheppard E., Bureau 201
North York (Ontario) M2J 5B3
(416) 492-3475

QUOI? Aide les entreprises de tout le pays à fournir à leurs employés et employées des renseignements exacts en matière de garde d'enfants et donne de l'information sur les ressources en matière de soins aux personnes âgées en Ontario.

QUI? Child Care Innovations Inc.
801, chemin York Mills, Bureau 201
Don Mills (Ontario) M3B 1X7
(416) 449-9771

QUOI? Fournit la gamme complète de services de consultation en matière de garderies, y compris des conseils sur l'ouverture de garderies.

QUI? Child Care Resource and Research Unit
Centre for Urban and Community Studies
Université de Toronto
455, av. Spadina
Toronto (Ontario) M5S 2G8
(416) 978-6895

QUOI? Fournit de l'information, les résultats de recherches sur les lignes directrices et de la formation aux groupes communautaires, aux instances gouvernementales, aux sociétés et aux entreprises, aux syndicats et aux organismes intéressés par les questions touchant le travail et la famille et par les services de garde d'enfants.

QUI? Child Directions
2361, promenade Gillingham
Burlington (Ontario) L7P 3Z5
(416) 336-7289

QUOI? Offre aux entreprises des services de consultation pour les aider à mettre sur pied des ressources en matière de garde d'enfants.

QUI? Conference Board du Canada
225, chemin Smythe
Ottawa (Ontario) K1H 8M7
(613) 526-3280

QUOI? Donne des résultats de recherches et des ateliers/séminaires traitant des besoins des employés et employées, des conditions de travail, des avantages sociaux et des règles sur le plan des congés au Canada.

QUI? Ministère des Services sociaux et communautaires
Le Service consultatif des employeurs a du personnel disponible aux numéros suivants :

Centre :	
Toronto	(416) 965-5340
Mississauga	(416) 897-3165
Barrie	(705) 737-1311
Nord :	
Sudbury	(705) 673-1947
North Bay	(705) 474-4452
Thunder Bay	(807) 475-1345
Sud-Est :	
Peterborough	(705) 742-9292
Kingston	(613) 545-0539
Ottawa	(613) 234-2838
Sud-Ouest :	
London	(519) 438-5111
Hamilton	(416) 521-7329
Waterloo	(519) 886-4700
Windsor	(519) 254-1651

QUOI? Procure des conseils et de l'information aux employeurs et à la main-d'oeuvre sur les diverses solutions en matière de garderie, notamment les garderies subventionnées par les employeurs, l'évaluation des besoins, l'obtention d'un permis, les exigences, le financement, etc.

QUI? Families That Work Inc.
801, chemin York Mills
North York (Ontario) M3B 1X7
(416) 443-8605

QUOI? Procure aux employeurs, au moyen de l'évaluation de leurs besoins et de la conception de pro-

grammes, des services de consultation et de recommandations sur la question des relations entre le travail et la famille.

QUI? Family Day Care Services
380, rue Sherbourne
Toronto (Ontario) M4X 1K2
(416) 922-9556

QUOI? Procure aux entreprises et à leur personnel des services d'information, de recommandation et de consultation sur les services de garde d'enfants et du soin aux personnes âgées.

QUI? Kin Fo Elder Care
Programme d'aide au personnel
Corporate Health Consultants
1505, rue Hurontario
Mississauga (Ontario) L5G 3H7
(416) 278-1501

QUOI? Aide les entreprises à élaborer des régimes de prévoyance et autres répondant aux besoins des travailleurs et travailleuses qui ont des personnes à charge âgées.

QUI? Microchip Human Services Inc.
49, boul. Prince Edward
Thornhill (Ontario) L3T 7G1
(416) 731-7304

QUOI? Offre au personnel des entreprises inscrites au programme, un service d'information interactif sur les soins aux personnes âgées et la garde d'enfants.

QUI? Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
Direction des services consultatifs
480, av. University, Bureau 200
Toronto (Ontario) M5G 1V2
(416) 597-4570

QUOI? Procure des services consultatifs au personnel des secteurs public et privé relativement à des questions touchant l'équité d'emploi et le travail et la famille; dispose d'un centre de documentation comprenant une section sur le travail et la famille – heures d'ouverture: 9h00 à 17h00.

QUI? L'Institut Vanier de la famille
120, av. Holland
Ottawa (Ontario) K1Y 0X6
(613) 722-4007

QUOI? Fournit de l'information, des résultats de recherches et des mesures générales dans des questions favorisant le bien-être des familles canadiennes.

QUI? Work Options Niagara
173, rue Niagara
Bureau 207
St. Catharines (Ontario) L2R 4M1
(416) 732-6111

QUOI? Effectue des recherches, fournit des renseignements, fait des recommandations et offre des ateliers/séminaires sur les conditions de travail flexibles.

QUI? Centres d'information communautaires - consulter les pages bleues de l'annuaire téléphonique, à la rubrique «Information communautaire».

QUOI? Donne des renseignements par téléphone, sur place et par correspondance, sur des services de santé et autres comme la garde d'enfants, les soins aux personnes âgées et les services offerts aux personnes handicapées.

Un bon point de départ pour élucider un problème ou obtenir une recommandation ou consulter l'organisme compétent.

Nous tenons à remercier le Conseil de planification sociale de la communauté urbaine de Toronto, qui compile des ressources dont nous avons tiré une grande partie de ce qui précède. Nous vous saurions gré de nous aviser des autres ressources communautaires disponibles.

Les avantages

Quels sont les avantages d'un programme travail/famille?

LE PERSONNEL

- Permet de remédier aux conflits résultant des contraintes du travail et de la famille
- Se sent plus libre à propos des dispositions pour le soin des personnes à charge
- Est plus libre de poursuivre un genre de vie particulier
- Réduit le stress et le sentiment de culpabilité
- Exerce plus de contrôle sur les avantages sociaux et familiaux
- Obtient des renseignements et s'instruit pour être en mesure de résoudre ses problèmes d'ordre familial
- Plus de souplesse pour demander des congés
- Peut déménager sans causer trop de stress à la famille
- A accès à des conseils professionnels en matière de problèmes professionnels, personnels, financiers, conjugaux et familiaux
- Fait face aux questions d'ordre familial sans être obligé de chercher un autre travail.

L'EMPLOYEUR

- Réduit les retards et les absentéismes
- Accroît la concentration, la productivité et le moral des employés du personnel
- Réduit le temps passé à penser aux soucis d'ordre familial
- Remonte le moral et la fidélité à l'entreprise
- Améliore le rendement
- Donne l'impression d'être un employeur «compréhensif»
- Rehausse l'image de l'entreprise comme employeur «modèle»
- Améliore son image dans la communauté
- Peut continuer à muter les employés et employées lorsque c'est nécessaire et donc garder les personnes appréciées et amortir son investissement
- Peut fournir un large éventail de services de soutien à peu de frais
- Rehausse la capacité de l'entreprise de recruter et de retenir une main-d'oeuvre qualifiée.
- Peut soutenir la famille sans engager beaucoup de frais supplémentaires

Liste de contrôle à l'intention des employeurs

Pour s'assurer un avantage sur le plan des ressources humaines

Dans le cadre de lignes directrices générales touchant le travail et la famille, les entreprises, grandes et petites, peuvent prendre d'autres mesures pratiques et rentables pour soutenir les familles dont les deux conjoints travaillent. En voici quelques-unes :

- Des services juridiques pour aider le personnel au niveau des testaments, procurations, etc.
- Des services de conseils financiers pour l'assurance individuelle, la planification de la retraite, la planification successorale et la gestion des finances.
- Des séminaires tenus à l'heure des repas pour traiter de questions reliées au travail et à la famille, comme les soins aux personnes âgées, le temps personnel, les familles dont les deux conjoints travaillent et le stress.
- Des services de soutien aux nouveaux parents, comme des séminaires donnés avant et après les naissances, des groupes de soutien après les naissances, ainsi qu'un soutien précis à l'intention des nouvelles mères, comme des séances d'exercices et des endroits où elles peuvent extraire leur lait et le conserver.
- Des repas nutritifs à emporter, offerts à la cantine de la société, que les employés et les employées peuvent acheter au prix coûtant pour leur famille.
- Une «journée des enfants» au travail, peut-être durant le congé scolaire de mars ou de fin d'année. Les enfants pourraient se rendre au travail le matin avec leurs parents, visiter les bureaux puis participer à des programmes et activités organisés par la société pendant que leurs parents travaillent.
- Des séances d'information sur les camps d'été, pour aider les employés et les employées à planifier des activités pour leurs enfants.
- Des établissements de soins temporaires qui accueilleraient les membres de la famille qui sont malades. Il pourrait s'agir d'une entente avec une garderie ou un centre médical des environs, qui ferait l'acquisition de locaux près du lieu de travail pour accueillir des enfants ou des parents âgés malades qui seraient pris en charge par un personnel médical qualifié.
- Un service d'affaires publiques surveillant les modifications des lois régissant les rapports entre le travail et la famille et tenant le personnel au courant des nouveautés ou des modifications susceptibles de les intéresser.
- Des foires d'information sur les services communautaires disponibles pour les enfants, les personnes âgees ou handicapées.

Fiche d'information

FAIT : De nos jours, les femmes exercent une activité professionnelle rémunérée durant une période qui va de 34 à 37 ans – soit une durée presque équivalente à celle des hommes.

FAIT : L'absentéisme pour des raisons d'ordre personnel ou familial a doublé au cours des 10 dernières années. Un sondage a révélé que les difficultés d'ordre familial obligeaient les employés et employées à s'absenter du travail 5 jours, à arriver en retard 4 fois et à partir avant l'heure plus de 3 fois par an.

FAIT : En 1961, 20 pour 100 seulement des familles avaient deux revenus. Aujourd'hui, les deux conjoints travaillent dans plus de la moitié des foyers canadiens.

FAIT : Les femmes aujourd'hui consacrent jusqu'à 17 ans aux soins aux enfants et 18 ans aux soins d'un parent âgé.

FAIT : Le nombre des familles à deux revenus au-dessous du seuil de la pauvreté augmenterait de 78 pour 100 si un conjoint seulement travaillait au lieu des deux.

FAIT : Seize pour cent seulement des familles en Ontario correspondent au modèle traditionnel où le père est le seul soutien de famille et la mère reste au foyer pour s'occuper des enfants.

FAIT : Depuis 1971, le taux de participation à la main-d'oeuvre active a augmenté de 85 pour 100 chez les femmes contre seulement 30 pour 100 chez les hommes.

FAIT : D'ici l'an 2001, presque 66 pour 100 des nouvelles recrues seront des femmes.

Un équilibre délicat

La dynamique de la population active au Canada a évolué. Les tendances démographiques, sociales et professionnelles, conjuguées à la nouvelle réalité de la famille canadienne continueront à préoccuper le monde des affaires et l'industrie dans les années 90. En quoi ces changements affecteront votre société et ses bénéfices? Comment les autres entreprises tirent-elles parti de cette évolution? Comment votre entreprise envisage l'avenir?

Un équilibre délicat est un guide pratique de ressources à l'intention des employeurs. On y examine la relation travail/famille et on y montre comment de grandes entreprises comme les BLUE JAYS de Toronto, XEROX CANADA et LEVI STRAUSS ont adopté des stratégies pour tirer parti de la situation. Vous verrez comment votre entreprise peut en faire de même.

Une publication très à propos : une excellente analyse des familles dont les deux conjoints travaillent et de la manière dont les employeurs peuvent les aider.

Fern Stimpson
Directrice des relations avec le personnel et de la dotation en personnel
Financière Manuvie

*La relation travail/famille constitue le défi par excellence des services des ressources humaines dans les années 90. «**Un équilibre délicat**» est un ouvrage d'actualité bien documenté . . .*

Jerry Fox
vice-président des ressources humaines
Du Pont Canada

D'abord trouver puis ensuite retenir les services des personnes les mieux qualifiées : voilà la plus importante question pour les petites entreprises à l'avenir. Ce document offre des conseils d'ordre pratique aux employeurs, afin de les aider à relever ce défi.

Catherine Swift
v.-p. recherche et économiste principale
La Fédération canadienne de l'Entreprise indépendante

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario

Ministère des Services sociaux et communautaires

135

ISBN 0-7729-7597-3